فيدكس: قصة نجاح

كيف تحافظ شركة الشحن الرائدة في العالم على الابتكار والتفوق على منافسيها



مادان بيرلا

فيدكس: قصة نجاح

كيف تحافظ شركة الشحن الرائدة في العالم على الابتكار والتفوق على منافسيها

تأليف

مادان بيرلا

ترجمة

نيڤين عبد الرؤوف

مراجعة

هاني فتحي سليمان



فيدكس: قصة نجاح

Fedex Delivers

مادان بيرلا

Madan Birla

الطبعة الأولى ٢٠١٧م
رقم إيداع ٢٠١٦ / ٣٩٢٥
جميع الحقوق محفوظة للناشر مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة
المشهرة برقم ٨٨٦٢ بتاريخ ٢٦ / ٨ / ٢٠١٢

مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة
إن مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة غير مسئولة عن آراء المؤلف وأفكاره
وإنما يعبِّر الكتاب عن آراء مؤلفه
٥٤ عمارات الفتح، حي السفارات، مدينة نصر ١١٤٧١، القاهرة
جمهورية مصر العربية
تليفون: ٢٠٢ ٢٢٧٠٦٣٥٢ + **فاكس:** ٢٠٢ ٣٥٣٦٥٨٥٣ +
البريد الإلكتروني: hindawi@hindawi.org
الموقع الإلكتروني: http://www.hindawi.org

بيرلا، مادان.
فيدكس: قصة نجاح: كيف تحافظ شركة الشحن الرائدة في العالم على الابتكار والتفوق على منافسيها/تأليف ماdan بيرلا.
تدمك: ٩٧٨ ٩٧٧ ٧٦٨ ٤٧٧ ٤

١–الشركات – تنظيم وإدارة
٢–الشحن

أ–العنوان

٦٥٨,٠٤٥

تصميم الغلاف: إيهاب سالم.

المحتويات

إلى عائلتي، وأصدقائي، وزملائي في شركة فيدكس ممن ساعدوني على الاحتفاء بالحياة في شتى جوانبها.

تمهيد

نادرًا ما يتاح للمرء فرصة الانضمام إلى مؤسسة — وهي لا تزال في مراحل تطورها الأولى — مقدَّر لها التربع على القمة، ثم الاضطلاع بدور محوري في مساعدتها على تحقيق ذلك المصير. أُتيحت لي تلك الفرصة عندما انضممت إلى شركة فيدكس عام ١٩٧٩. (كانت الشركة تدعى فيدرال إكسبريس وتشتهر باسم فيدكس منذ بدايتها عام ١٩٧٣ وحتى عام ١٩٩٤. في عام ١٩٩٤، أصبح فيدكس هو الاسم الرسمي، وعقب الاستحواذ على شركة كاليبر سيستمز عام ١٩٩٨، أُنشئت الشركة الأم تحت اسم إف دي إكس. وفي عام ٢٠٠٠، تغير اسم إف دي إكس إلى شركة فيدكس، وتحول اسم الشركة الأصلية التي تتولى عمليات الشحن السريع إلى فيدكس إكسبريس. تتركز خبرتي كلها — من عام ١٩٧٩ وصولًا إلى عام ٢٠٠١ — في الشركة الأصلية، والتي ما زالت إلى حدٍّ بعيد أكبر الشركات العاملة في عائلة فيدكس. جميع الأمثلة الوارد ذكرها في هذا الكتاب تعتمد على خبرتي في الشركة الأصلية. ولكي أتجنب الالتباس الناتج عن استخدام أسماء فيدرال إكسبريس، وفيدكس، وفيدكس إكسبريس، أستخدم ببساطة اسم «فيدكس».) وبعدما قضيت الجزء الأكبر من حياتي المهنية في مساعدة الشركة على التحول إلى واحدة من أنجح الشركات في العالم وأكثرها إثارة للإعجاب، تقاعدت منذ ثلاث سنوات وقررت أن أحكي بعضًا من الدروس التي تعلمتها. منذ ذلك الحين، تواصلت مع مجموعات شركات من شتى أنحاء البلاد، وعملت مستشارًا واستشاري أعمال. وقد تحدثت كثيرًا خلال هذه الفترة مع كبار المديرين في عشرات الشركات حول العوامل التي تدفع الشركات إلى النمو. في محادثاتي مع مديري الشركات الكبرى والصغرى، على حدٍّ سواء، كنت أطرح نفس السؤال:

«ما هو الإجراء التحسيني الذي يُمكِّنك من تحقيق العائد المطلوب وزيادة الربح؟»

فيما يلي بعض الإجابات التي تلقيتها:

«في حالتنا، كان علينا اللجوء إلى «الابتكار» لكي نحقق الأرقام المستهدفة من الدخل الصافي ومجمل الأرباح في الاقتصاد العالمي الحالي الشديد التنافسية؛ فليس في وسعنا الاستمرار في العمل على النحو الذي اعتدنا عليه.»

«كي نواصل النمو في ظل الاقتصاد الحالي الشديد التنافسية؛ علينا التفوق في التفكير والأداء على المنافسين. ولكي نتمتع بميزة تنافسية؛ علينا التمتع «بميزة إبداعية».»

«في اقتصاد اليوم، لا يوجد ما يدعى ميزة تنافسية مستدامة، ولا بد لنا من تحفيز الإمكانيات الإبداعية لدى جميع موظفينا واستغلالها من أجل خلق «ثقافة ترعى الابتكار».»

يتراوح عدد الموظفين في الشركات التي زُرتها بين بضع مئات وما يزيد على ٢٠٠ ألف موظف، وتتراوح أرباحها بين ٢٠ مليونًا و٢٠ مليار دولار سنويًّا. تقدم تلك الشركات منتجات وخدمات في مجالات الأغذية، والنقل، والتكنولوجيا الحيوية، والاستشارات المالية، والرعاية الصحية، وطعوم تقويم العظام، لكن بغض النظر عن حجم الشركة أو ما تنتجه، فإن كبار المديرين في تلك الشركات تجمعهم سمة واحدة مشتركة: جميعهم يدركون أنهم لكي يمتلكوا مشروعًا تجاريًّا مربحًا في القرن الحادي والعشرين؛ فإن شركاتهم لن تستطع الاعتماد على ما أجادت فعله في الماضي، أو حتى في الوقت الحالي. فلكي تستمر الشركات في النمو والازدهار لا بد أن تبتكر.

في عالم الأعمال اليوم، أصبح الابتكار مصطلحًا شائعًا غالبًا ما يسبب القلق والحيرة للموظفين، ويتركهم عاجزين عن الوفاء بتوقعات غير واضحة؛ لذا كتبتُ هذا الكتاب كي أعرض ممارسات القيادة وأنظمة الدعم التي ساعدت شركة فيدكس على أن تصبح واحدة من أنجح الشركات وأفضلها أداءً على الإطلاق.

لن يساعدك هذا الكتاب على فهم ضرورة الابتكار فحسب، بل سيوضح لك كذلك كيفية جعله جزءًا من ثقافة شركتك؛ إذ سيُمدُّك بالأدوات اللازمة لوضع ثقافة تتيح لجميع الموظفين المشاركة في مساعدة شركتك على زيادة ربحيتها وحصتها في السوق. سوف تتعلم كيف تطبق نموذج فيدكس على بيئة العمل في شركتك كي يظل الموظفون يتساءلون عما يستطيعون عمله في مسيرتهم المهنية اليومية حتى يقدموا خدمة أفضل لعملائهم؟

يطرح هذا الكتاب برنامج عمل تدريجيًّا لتأسيس ثقافة أداء وابتكار والحفاظ عليها. وفي وسع القادة والمؤسسات تعلم كيفية جعل التفكير الإبداعي جزءًا من تصميم شركتهم وبنيتها التحتية بدلًا من اكتشاف الأفكار مصادفةً.

وبالإضافة إلى المديرين الذين يستطيعون استخدام هذا الكتاب لإرساء ثقافة أداء وابتكار مستدامة، سيكتشف مدربو الشركات أن هذا الكتاب هو مصدر معلومات نموذجي لبرامج تطوير القيادة التي يضعونها. وفي وسع الأكاديميين استخدامه كذلك في محاضراتهم حول القيادة، والابتكار، والإدارة الهندسية، والتجارة الدولية، وتطوير المؤسسات.

شكر وتقدير

أودُّ أن أعبر عن تقديري العميق لمن كان تشجيعهم ودعمهم سببًا في ظهور هذا الكتاب.
أولًا أحب أن أشكر مايك جلين؛ نائب الرئيس التنفيذي لقسم تطوير السوق والاتصالات المؤسسية، وروب كارتر؛ نائب الرئيس التنفيذي ومسئول الاستعلامات الرئيسي — وكلاهما من أهم المحفزين على الابتكار في فيدكس — لتأكيدهما على حصافة وفائدة نموذج ثقافة الأداء والابتكار الذي بُني عليه هذا الكتاب.

يجب علي كذلك التوجُّه بالشكر إلى شيلا إدمندسون ريدك على تأنِّيها أثناء قراءة محتويات الكتاب، بدءًا من أول طلب نشر وصولًا إلى النسخة النهائية وإعادة قراءتها وتنقيحها، وأشكر كذلك إد هيرش على نصائحه النظرية ونقده القيِّم.

وأقدم خالص شكري للزملاء الذين بذلوا الكثير من وقتهم في مشاركة تجاربهم مع فيدكس: روجر آلبي، وشون أليسون، وهنري بارتوش، وماركو تشان، وكاي كوب، وهاري دالتون، ومات ديجيوفانا، وكيوال جوبتا، ودون هاردي، وأرون كولكارني، وأرون كومار، وبوني ماكيفر، ومايك موس، وكارين أومالي، وجيم بيتري، وستيف بريدي، وجاك روبرتس، وجلوريا سانجستر-فورت، وستيف ستابلتون، ومايك ستونتون، ونورم ويلكوكس، وليندا وولوفيتش.

خالص تقديري لكلٍّ من بوب بنيت، وكيرك بوبو، وأرون كومثا، وسارة مايروز، ولاري باباسان، وروبن روبنسون، وجايل روز؛ ممن اقتطعوا وقتًا من جداول أعمالهم المزدحمة لأجل قراءة مسودات الفصول وتقديم اقتراحات قيمة. وقد ساعدني رودني ماكلروي على إخراج الرسومات البيانية.

شكر خاص لجون ويليج — وكيلي الأدبي — على ما قدَّمه لي من مشورة في مراحل حاسمة أثناء إعداد الكتاب. كذلك قدَّم لي مات هولت وشانون فارجو؛ من دار نشر

جون وايلي آند صنز، دعمًا استثنائيًّا فيما يتعلق بتحرير الكتاب. وقد ساعدتني التعليقات الذكية التي أبدتها شانون مساعدة كبيرة في مراعاة تدفُّق موضوعات الكتاب بسلاسة.

وأخيرًا، أُعبر عن خالص شكري وعرفاني لفريد سميث — مؤسس فيدكس ورئيس مجلس إدارتها — على ما تحلَّى به من شجاعة في السعي لتحقيق رؤيته خلال الأوقات الصعبة التي مرت بها الشركة في بدايتها. لقد قدم للآلاف مثلي فرصة لعب دَور في قصة نجاح عظيمة لواحدة من الشركات العالمية. نحن — موظفي فيدكس المخضرمين — نفخر بتقديم خبرتنا لأجيال المستقبل.

مقدمة

يقدم هذا الكتاب استعراضًا تفصيليًّا لفلسفة وممارسات القيادة التي أدت إلى نمو فيدكس نموًّا هائلًا. إن المنهج العملي الفريد الذي يتبعه هذا الكتاب يعرض على القراء النظم والأدوات التي استخدمتها فيدكس كي تصبح شركة رائدة في السوق.

في الفصل الأول، نرفع الغموض عن مفهوم الابتكار عبر تقسيمه إلى ثلاث خطوات؛ وهي: توليد الأفكار، ثم تقبُّلها، وأخيرًا تطبيقها. عادةً ما تنحصر فكرة الموظفين عن الابتكار في الخطوة الأولى فحسب؛ ألا وهي التوصل إلى فكرة فريدة من نوعها، وحالما يستوعبون أن قبول الفكرة وتطبيقها هما خطوتان ضروريتان كذلك؛ فسيدركون أن إسهامهم فيهما يعكس نفس الدرجة من الأهمية.

وفي الفصل الثاني، نستعرض فرضية الابتكار بوصفه مفهومًا لا يطبقه الفرد أو الشركة مرة واحدة فحسب. فلكي تحتفظ الشركات بميزة تنافسية لا بد لها من الحفاظ على بيئة عمل تشجع الأفكار الجديدة. كان لدى فريد سميث فكرة جديدة عندما أنشأ الشركة، لكنه حقق هذا النجاح الدائم لأن شركته لم تتوقف عن التأقلم مع بيئات العمل المتغيرة. إن إرساء ثقافة الابتكار والحفاظ عليها هي رحلة لا مجرد خطوة.

يطرح الفصل الثالث السؤال التالي: «إذا كان قادة الأعمال يدركون الحاجة إلى الابتكار، فلماذا لا ينجح إلا القليل منهم فقط في تحقيق هذا المسعى؟» ما هي، تحديدًا، العقبات التي تقف في طريق الابتكار؟ يناقش الفصل العقبات الخمس الأكثر شيوعًا.

أما الفصل الرابع فيقدم نموذجًا ذهنيًّا للابتكار، وذلك عبر استعراض الأوقات التي يكون فيها الذهن في الوضع الأمثل لتوليد الأفكار الإبداعية وقبولها وتطبيقها. كي تنجح هذه العملية، لا بد أن يكون الذهن في حالة تركيز ونموٍّ وأمانٍ وتعاون والتزام. ويحدد هذا الفصل مسئوليات القيادة الخمس المرتبطة بتوفير تلك الظروف.

تناقش بقية فصول الكتاب تفصيلًا الممارسات وأنظمة الدعم التنظيمية اللازمة للوفاء بكلٍّ من مسئوليات القيادة الخمس، وتقدم أمثلة مباشرة من شركة فيدكس لتوضيح كل ممارسة؛ إذ يصف الفصل الخامس ممارسات القيادة الأربع التي استخدمتها فيدكس لإشراك جميع موظفيها وجعلهم جزءًا من الشركة؛ فالسيارة لن تتحرك إلى الأمام وإن كان المحرك دائرًا إلا إذا تشارك المحرك مع باقي أجزاء السيارة. كذلك لكي تنمو أي مؤسسة وتتحرك للأمام، يجب إشراك الموظفين في مشروعها.

يعرض الفصل السادس ممارسات القيادة الأربع، وأنظمة الدعم التنظيمية التي تساعد الموظفين على تحديث قواعدهم المعرفية وتوسيعها؛ فالعقل يولد الأفكار الإبداعية عبر خلق روابط بين متغيرات تبدو منفصلة بعضها عن بعض. ويعتمد الحافز الإبداعي على تمييز الإمكانيات والروابط الجديدة. ولكي يولد العقل الأفكار الإبداعية، لا بد له من ربط الوحدات القائمة (قاعدة الفرد المعرفية) بطرق جديدة، أو اكتساب وحدات جديدة وربطها بعضها ببعض.

يركز الفصل السابع على أساليب القيادة الأربعة التي استخدمتها شركة فيدكس لتهيئة بيئة آمنة تشجع على التعبير عن الأفكار وقبولها؛ فنادرًا ما تظهر الأفكار الإبداعية مُنقَّحة وجاهزة للتطبيق منذ البداية، بل تحتاج إلى تطوير. كذلك يشعر الكثيرون أن عرض فكرة أولية أمرٌ مزعج، فماذا يا ترى سيكون رد فعل الإدارة؟ هل سأتلقى توبيخًا إذا لم يتوافق اقتراحي مع اقتراح رئيسي في العمل؟ أهي فكرة غبية؟ تُثار تلك الأسئلة والمخاوف بالفعل في ثقافة الأعمال اليوم، وتدفع كثيرًا من الموظفين إلى تجنُّب الإفصاح عن أفكارهم، مما يشكِّل عقبة في طريق سعينا نحو الابتكار؛ إذ يجب أن يشعر الموظفون بالأمان كي يعبروا عن أفكارهم، وأن يشعر المديرون بالأمان كي يتقبلوا الأفكار الجديدة، لا سيما تلك المختلفة عن وجهات نظرهم الخاصة.

قبل دخول أي فكرة إبداعية حيز التنفيذ، لا بد أن تحظى بقبول الأعداد الكبيرة من الأفراد الذين سيتأثرون بها. قد تؤثر الفكرة والنتائج المترتبة عليها على إدارات متعددة من المؤسسة، وفقًا لنطاقها؛ ومن ثم يتطلب التنقيح والتطوير الكامل للفكرة الجديدة تعاونًا فعليًّا من خلال المستويات المتأثرة كافة.

في الفصل الثامن، نتناول ممارسات القيادة الأربع التي تشجع على التعاون بين الإدارات والمجالات. لا يقتصر التعاون النشط على ضمان تقييم الفكرة وتطويرها من كافة النواحي فحسب، بل يهيئ المؤسسة كذلك لتطبيقها بنجاح؛ فعندما يتعاون أفراد

تختلف وجهات نظرهم، وخلفياتهم، والإدارات التي ينتمون إليها من أجل تنقيح فكرة جديدة؛ فمن المرجَّح أن يتوصلوا إلى نتيجة أفضل من أي نتيجة نابعة من مجهود فردي.

وأخيرًا، يعرض الفصل التاسع ممارسات قيادية ثبتت فعاليتها في تحفيز التزام الموظفين، الذي يعد أحد المتطلبات الضرورية لتطبيق الأفكار المطورة. بما أن أي فكرة إبداعية حقًّا ستؤدي إلى تغيير، فإن هذا الالتزام الشخصي يساعد الموظفين على تجاوز ترددهم الطبيعي حيال تبنِّي الأفكار الجديدة. إن التزام الموظفين في جميع مستويات الشركة هو ما أتاح لفيدكس الوفاء بتعهداتها تجاه عملائها في جميع أنحاء العالم يومًا بعد يوم.

الفصل الأول

الابتكار والتفوق في المنافسة

> إن تقدمنا الهائل في مجال النقل — الذي شهدناه في الماضي وسنشهده في المستقبل — ليس سوى دليل على التقدم الذي يتيحه السعي الدائم نحو اكتشاف آفاق جديدة في جميع الأنشطة البشرية. فكيف سندرك ماهية الآفاق الجديدة التي تنتظرنا إذا لم نستطع الحفاظ على حس المبادرة وتطوير المخيلة اللازمة لاقتحام تلك الآفاق، حتى يتمتع الجميع بمستويات أعلى من الرفاهية في كل مكان.
>
> ألفريد بي سلون؛ الابن

(١) خلق مجال عمل جديد

في أولى ليالي عمل فيدكس — بتاريخ ١٧ أبريل ١٩٧٣ — وقفت مجموعة صغيرة من الموظفين حول نظام تشغيل مؤقت؛ حيث قاموا بفرز ١٨٦ طردًا، ثم حمَّلوها على ١٤ طائرة صغيرة سرعان ما أقلعت متجهة نحو ٢٥ مدينة في شتى أنحاء الولايات المتحدة. في تلك الليلة، أصبحت شركة فيدكس أول شركة نقل متخصصة في النقل الليلي السريع للطرود. وبعد اثنين وثلاثين عامًا، تتولى فيدكس توصيل ما يزيد على خمسة ملايين طَرْد يوميًّا، وتخدم ٢١٥ دولة حول العالم.

نمت إيرادات فيدكس من ستة ملايين دولار فقط عام ١٩٧٣ إلى ما يزيد على ٢٤ مليار دولار عام ٢٠٠٤ وفي عام ١٩٨٣، كانت الشركة الأولى التي بلغت عائداتها مليار دولار في ظرف ١٠ سنوات من إنشائها، دون أن تستحوذ على شركات أخرى. أنفقت الشركة أثناء السنوات الثلاث الأولى من عملها (١٩٧٣–١٩٧٥) ما يزيد على ٢٩ مليون دولار

في تأسيس بنيتها التحتية، وتصميم الشبكة التي ستتيح لها البدء في تحقيق الأرباح، وجنتْ في السنوات الثلاث الماضية (٢٠٠٢–٢٠٠٤) دخلًا صافيًا يزيد على ٢٫٣ مليار دولار.

حاليًّا تضم شركة فيدكس — التي تطورت باستمرار للوفاء باحتياجات العملاء — أربع شركات عاملة تربط الاقتصاد العالمي عبر نطاق متكامل من خدمات النقل والمعلومات وسلاسل التوريد. لم يحدث هذا التحول والنمو بين عشية وضحاها. من بين العوامل التي ساهمت في نجاح فيدكس المذهل كان تطوير حلول أعمال متخصصة. أحد الأمثلة على ذلك يتمثل في علاقة فيدكس بشركة هيوليت-باكارد (إتش بي)؛ ففي مجال صناعة أجهزة الكمبيوتر السريع التغير؛ حيث تظهر طرز جديدة من الأجهزة كل شهر، أدركت شركة إتش بي أن أي جهاز كمبيوتر يتم تخزينه في المستودع معرض لأن يصبح طرازًا قديمًا؛ ومن ثم تعاونت فيدكس مع هيوليت-باكارد من أجل تطوير سلسلة توريد أنهت فترة تخزين أجهزة الكمبيوتر الشخصية المحمولة الرائدة التي تنتجها شركة إتش بي. وأصبحت أجهزة الكمبيوتر المحمولة تُشحن مباشرةً من المصانع في الصين إلى المنازل والشركات في شتى أنحاء أمريكا الشمالية في ظرف يومين أو ثلاثة أيام عمل.

على مرِّ السنوات الخمس الماضية، تضاعف سعر سهم شركة فيدكس، وفي نفس الفترة ازداد سعر سهم منافستها الرئيسية — شركة يونايتد بارسل سيرفيس (يو بي إس) — بنسبة ١٥ بالمائة فقط، أما شركة ستاندارد آند بورز ٥٠٠، فقد انخفض سعر سهمها ٢٠ بالمائة. صُنفت شركة فيدكس باعتبارها واحدة من أفضل ١٠٠ بيئة عمل في أمريكا (مجلة «فورتشن» ١٩٩٨–٢٠٠٤)، وكذلك كواحدة من أكثر الشركات إثارة للإعجاب في أمريكا (٢٠٠١–٢٠٠٤).

(٢) ... عن طريق استغلال حس الإبداع والالتزام لدى الموظفين

قبل إنشاء شركة فيدكس، عين فريد سميث مستشارين كي يعدوا دراسة جدوى، ويساهموا في تحويل فكرة مشروعه إلى خطة عمل مُفصَّلة. وفق تقديرات هؤلاء المستشارين، بلغ إجمالي حجم السوق المرتقب لخدمات الشحن الجوي نحو مليار دولار. واليوم يصل نصيب شركة فيدكس في قطاع النقل السريع إلى ما يزيد على ١٧ مليار دولار. ما الذي مكَّن فيدكس من بدء مجال النقل السريع وزيادة إجمالي حجم السوق، بل والاستمرار في الحفاظ على أكبر حصة في السوق؟

إن ما حوَّل فيدكس إلى مركز قوة عالمي، وجعلها واحدة من أكثر العلامات التجارية العالمية الموثوق بها هو تطبيق ممارسات القيادة التي استفادت من الجهد التقديري، والإبداع، والالتزام لدى موظفيها على جميع مستويات الشركة؛ أي عبر إرساء ثقافة أداء وابتكار مزدهرة. صحيح كان فريد سميث هو صاحب الفكرة الأصلية، لكن ما حوَّل فكرته إلى مشروع تجاري ناجح هو إبداع الموظفين والتزامهم؛ فقد أعد موظفو فيدكس وقدَّموا عروضَ خدمة عملاء فريدة من نوعها (تراعي رغباتهم) أبقت الشركة دومًا في موقع متقدِّم على منافسيها.

ومع أن مديري فيدكس لم يعتزموا على نحو متعمد خلق ثقافة ابتكار مستدامة، فإن ذلك هو ما حققوه بالضبط؛ إذ أتاحت بيئة العمل الحرة والداعمة للموظفين في جميع مستويات الشركة المشاركة في عملية الابتكار. وقد لعبت سلوكيات وممارسات القيادة اليومية وأنظمة الدعم التنظيمية في الشركة دورًا رئيسيًّا في نجاح فيدكس المذهل.

يطرح هذا الكتاب نموذجًا — أو إطارًا — يوضح كيف تمكنت ممارسات القيادة تلك جنبًا إلى جنب مع أنظمة الدعم التنظيمية المذكورة من إرساء ثقافة الأداء والابتكار في فيدكس والحفاظ عليها.

إن فيدكس لا تتبع دليل عمل يحمل عنوان «منهج فيدكس: كيف تؤسس ثقافة الابتكار وتدعمها؟» لكن الكتاب الذي تقرؤه يعتمد على تجارب مديري فيدكس المباشرة، وعلى تفسيرهم لهذه التجارب في إطار نموذج ثقافة الابتكار وعملية الخطوات الثلاث (التوليد، والقبول، والتطبيق).

وعلاوة على ذلك، يجب على قادة الشركات أن يضعوا نصب أعينهم حقيقة أنَّ تبنِّي مجموعة كاملة من المبادئ والممارسات من مؤسسة أخرى، ومحاولة مواءمتها مع الثقافة القائمة بالفعل لدى شركاتهم؛ ليسا بالأمر السهل ولا العملي؛ لأن كل «شركة تتسم بطابع فريد.»

في بعض الأحيان، قد تطبِّق إحدى الشركات بالفعل بعضًا من ممارسات القيادة التي تشجع على الابتكار، لكن لا تحظى بالاستفادة الجماعية الناتجة عن ذلك — ألا وهي ثقافة ابتكار مزدهرة — نتيجة لافتقادها لبعض الجوانب. يهدف هذا الكتاب إلى مساعدة المديرين على تحديد هذه الجوانب الناقصة وإضافتها من أجل إشراك كل موظف إشراكًا فعالًا في عملية الابتكار.

لا تخص ممارسات القيادة وأنظمة الدعم التي نناقشها في هذا الكتاب شركة فيدكس فقط، بل أثبتت فعالية مماثلة في شركات أخرى.

(٣) تعريف الإبداع في عالم الأعمال

غالبًا ما يستخدم الناس مصطلحين رئيسيين على نحو متبادل؛ ألا وهما: الإبداع والابتكار، فهم في المعتاد يربطون الإبداع بالأعمال الفنية؛ مثل أعمال مونيه، وبيكاسو، ومايكل أنجلو، وموتسارت، والفنون البصرية، والفنون الأدائية. لكن تعريفي للإبداع في عالم الأعمال يتمحور حول كونه عملية «توليد الأفكار» التي ستساعد المؤسسة على التمتع بمزيد من التنافسية في السوق. إن الإبداع المهني هو توليد الأفكار التي ستحسن تجربة العميل، أو ستزيد من أرباح الشركة وحصتها في السوق، أو ستحسن الكفاءة. تستخدِم عمليةُ التفكير ملكة الخيال مثلما يفعل الفنانون بالضبط عبر أسئلة مثل «ماذا لو …؟» على نحو: ماذا لو أدخلنا هذا التغيير على استراتيجية العمل بالشركة، أو تصميم المنتج، أو عملية التصنيع والتوزيع، أو نظام دفع الفواتير، أو نظام المحاسبة، إلى آخره؟

على سبيل المثال، بعدما لاحظ والت ديزني الألعاب التي تفتقر إلى أي نوع من التجديد، والملل البادي على وجوه الكبار أثناء زيارته لإحدى مدن الملاهي مع ابنته، خطرت له الفكرة التالية: «ماذا لو وُجد مكان يستطيع الأطفال والكبار اللعب فيه معًا؟»

كذلك، تساءل سام والتون، رئيس مجلس إدارة شركة وول-مارت: «ماذا لو ربطنا منافذ البيع بأنظمة تخطيط مخزون البضائع؛ مما يؤدي إلى تقليل تكلفة العمل على نحو ملموس؟»

بالمثل، أدرك فريد سميث وجود طلب متزايد على طريقة نقل سريع تضمن الدقة في المواعيد من أجل شحن حمولات على درجة عالية من الأهمية ومن التأثر بالوقت؛ مثل: أجزاء أجهزة الكمبيوتر، المستندات الهامة، الأدوية، والإلكترونيات؛ ومن ثم وردت الفكرة التالية بذهنه: «ماذا لو أنشأنا شركة خطوط جوية متخصصة في توفير خدمة النقل السريع الليلي كي تلبي هذا الطلب المتزايد؟» ثم فكر علاوة على ذلك: «ماذا لو استخدمت هذه الشركة نظام التوزيع المحوري؟»

في البداية، طور فريد نظام التوزيع المحوري وقدَّمه إلى جهاز الاحتياطي الفيدرالي (البنك المركزي الأمريكي) كي يساعده على نقل الشيكات ليلًا بين الستة والثلاثين موقعًا التابعة له في شتى أنحاء الولايات المتحدة. في ذلك الوقت، كان تحصيل الشيكات يستغرق فترة تتراوح بين يوم وأربعة أيام؛ مما أدى إلى حالة كبيرة من «التعويم»؛ أي وجود شيكات مكتوبة ومقدمة للإيداع لكنها لم تُحصل بعدُ ولم تُضف إلى حسابات المتلقين. وكان الهدف من نظام النقل السريع الليلي هو القضاء على هذا التعويم. يرجع أصل

كلمة «فيدرالي» في الاسم الأصلي لشركة فيدكس إلى مشروع نقل شيكات البنك المركزي الأمريكي، بينما تشير كلمة «سريع» إلى سرعة نقل الشركة الجديدة لتلك الشيكات.

إن الإبداع في عالم الأعمال يعني استكشاف الاحتمالات الممكنة، وبذل الوقت لإيجاد الرابط بين متغيرات تبدو منفصلة ظاهريًّا، وملاحظة الاحتمالات الأخرى، والنظر إلى الصورة الكبرى عند اتخاذ القرارات. درَس فريد سميث فكرته بينما كان يكتب بحثًا — أصبح مشهورًا الآن — أثناء دراسته في جامعة ييل. وعندما كان يجمع رأس المال المخاطر في أوائل سبعينيات القرن العشرين لإنشاء شركة فيدكس، كان إرسال طرد مهم يتم عبر شركات نقل الركاب.

لأسباب عديدة، لم تضمن شركات نقل الركاب تقديم خدمة دقيقة في مواعيدها وميسورة التكلفة دائمًا؛ أولًا: لأن هدفها الرئيسي هو نقل الركاب؛ ومن ثم توضع جداول الإقلاع والوصول حسب احتياجات الركاب، فقد لا يجد العميل طائرة مقرر إقلاعها عندما يرغب في إرسال طرد، أو قد لا تتوافر طائرة متجهة إلى جهة إرسال الطرد، أو قد لا توجد طائرة من المُخطَّط وصولها في وقت وصول الطرد المطلوب. ثانيًّا: كان على العملاء جلب الطرود إلى المطار؛ لأن شركات الطيران لم تقدم خدمة نقل الطرود. وكانت الوسيلة الوحيدة لتجنب تلك المشكلة هي استخدام طرف ثالث لحمل الطرد ونقله إلى المطار؛ مما أدى إلى زيادة كبيرة في تكلفة الشحن.

ويتكرر الموقف ذاته في وجهة الوصول؛ إذ كان على المتلقي أو من ينوب عنه استلام الطرد من المطار ثم توصيله إلى وجهته الأخيرة. عمومًا، كانت أنظمة التشغيل لدى شركات نقل الركاب مصممة لخدمة الركاب، لكن النقل السريع للطرود لم يكن جزءًا من منظومة عملها.

ومن ثم استطاعت فكرة فريد المبدعة إدخال تحسين كبير على خدمة النقل السريع المعتادة في ذلك الوقت عبر جعل المراقبة المسئولة وخدمة «من الباب إلى الباب» جزءًا من خطة المشروع المقترح.

(٤) عملية الابتكار ذات الخطوات الثلاث

بينما يتمحور الإبداع حول توليد الأفكار فحسب من خلال استكشاف السيناريوهات المحتملة، فإن الابتكار يبدأ بالأفكار الإبداعية، لكنه يضيف خطوتين إضافيتين إلى هذه العملية. تقول روزابيث موس كانتر في كتابها الأشهر «سادة التغيير»: «إن الابتكار هو

توليد الأفكار أو الأنظمة أو المنتجات أو الخدمات الجديدة، وتقبلها ثم تنفيذها؛ ومن ثم قد يحدث في أي جزء من أجزاء الشركة، وقد يتضمن استخدامًا إبداعيًّا وابتكارًا أصليًّا. يلعب كلٌّ من التطبيق والتنفيذ دورًا محوريًّا في هذا التعريف؛ إذ يتضمنان القدرة على التغير والتكيف.» إن الابتكار هو تقديم شيء جديد؛ وهو الإبداع في صورة تطبيقية.

تنطوي هذه العملية على مشاركة أعداد متزايدة من الأفراد على مدار خطواتها الثلاث:

الخطوة الأولى: يطرح الأفراد الأفكار الإبداعية ويعبرون عنها بحرية.

الخطوة الثانية: تقبل مجموعة صغيرة — مكونة من الأفراد العاملين بالإدارة والمنتمين للمجالات الخاضعة لتأثير الفكرة — الأفكار الأولية وتتعاون لتحويلها إلى خطط عمل دقيقة.

الخطوة الثالثة: تتبنى مجموعة أكبر بكثير — قد تشمل المؤسسة بأكملها في بعض الأحيان، حسب نطاق الفكرة — الفكرة أو الأفكار الجديدة، وتعمل على تطويرها وتطبيقها.

كان لدى كلٍّ من والت ديزني، وفريد سميث، وسام والتون أفكارًا مبتكرة، لكن صياغة تلك الأفكار الأولية في شكل خطط عمل صالحة للتنفيذ تطلب أناسًا من شتى المجالات، بل وتطلب تنفيذ تلك الخطط أعدادًا أكبر من الناس (شركات كاملة). أدرك ديزني، وسميث، ووالتون أن البشر بطبيعتهم مخلوقات خلاقة لديها حاجة نفسية إلى إحداث تأثير والانضمام إلى فريق ناجح، وبما أنهم قادة فقد طوروا بيئة تمكن الموظفين من إطلاق العنان لقدراتهم والانضمام إلى عملية الابتكار؛ ومن ثم تعاون القادة مع موظفيهم لتأسيس شركات على مستوًى عالمي.

في المعتاد، يعتقد الموظفون أن الابتكار يعني التوصل إلى فكرة فريدة من نوعها؛ لذا من المهم للغاية التأكد من أنهم يدركون كذلك المساهمة القيِّمة التي يقدِّمونها عندما يبدون استعدادًا لتقبل الأفكار الجديدة ووضعها حيز التنفيذ؛ فالموظفون الذين يساعدون على تطبيق الأفكار الجديدة يلعبون دورًا حيويًّا؛ لأن النتائج العظيمة تتطلب أفكارًا وتطبيقًا (تنفيذًا) بارعًا.

في بعض الأحيان، تحظى خطوة التنفيذ الناجح بأهمية تزيد عن خطوتَي توليد الأفكار وتقبُّلها؛ فقد شهدتُ فكرة متوسطة الجودة أسفرت عن نتائج عظيمة لأنها طُبِّقت

جيدًا، وشهدت كذلك أفكارًا عظيمة أسفرت عن نتائج ضعيفة لأنها طُبِّقت تطبيقًا رديئًا، لكن أسوأ النتائج التي شهدتها كانت حصيلة أفكار عظيمة لم يقبلها أو يطبقها أحدٌ على الإطلاق. في تلك الحالة تشعر الشركات بالآثار السلبية الناجمة عن تضييع فرص زيادة حصتها في السوق، أو تقليل تكلفة التشغيل، أو تحسين الخدمة المقدمة للعملاء، في الوقت الذي تتحرك فيه الشركات المنافسة نحو المقدمة.

(٥) التطبيق أمر جوهري

وفقًا لدراستين جديدتين، يملك كبار المديرين أفكارًا كثيرة ويدركون أهمية تطبيقها، لكن القليل منهم توصل إلى طريقة تحقيق ذلك؛ إذ كشفت دراسة جديدة أجريت على ٣٥٠ مديرًا في الولايات المتحدة إلى جانب استطلاع رأي مماثل أُجري على قادة الأعمال في المملكة المتحدة — كلاهما تحت رعاية مؤسسة أكسنتور لخدمات التكنولوجيا والإدارة — أن:

- أكثر من نصف المديرين الذي أجروا الاستطلاع ذكروا أن الابتكار هو أحد العوامل الخمسة الأهم فيما يتعلق بخلق ميزة تنافسية، بينما صرح ١٠ بالمائة منهم أنه العامل الأهم.
- أكثر من ٧٠ بالمائة من كبار المديرين ذكروا أن الموظفين لديهم يقدمون عددًا كافيًا من الأفكار الجيدة.
- ١٠ بالمائة فقط من المديرين ذكروا أن شركتهم تتفوق في مجال الابتكار، بينما ذكر ٤٦ بالمائة أنهم يطبقون أقل من ٢٠ بالمائة من الأفكار الواعدة.

> «تتمتع أفضل الشركات بثقافة الابتكار.» بيتر تشيز؛ شريك إداري في مؤسسة أكسنتور، لندن.
>
> من مقال «غزارة الأفكار العظيمة
> وتباطؤ التطبيق»، من مجلة «إتش آر ماجازين»،
> مارس ٢٠٠٣

في أوائل عام ١٩٨٠، وفي غضون بضعة أشهر من بدء عملي في فيدكس، كانت الشركة تتعهد باستلام الطرود وتوصيلها خلال ليلة واحدة قبل حلول وقت ظهيرة اليوم التالي؛ ومن ثَمَّ كجزء من الجولة التدريبية التي يمر بها الموظفون الجدد، ارتديت زي مسئول

توصيل فيدكس وركبت سيارة التوصيل مع سوزان؛ إحدى مسئولات التوصيل في دالاس، طوال النهار بينما كانت تجمع هي الطرود وتُسلِّمها. في ذلك اليوم، أنهت سوزان توصيل حمولتها من الطرود في نحو الساعة الحادية عشرة والربع صباحًا، وسرعان ما اتصلت بمسئولي التوصيل الآخرين في الجزء التابع لها من المدينة لمعرفة إن كانوا يحتاجون أي مساعدة. رد عليها بيل، مسئول توصيل آخر، مبديًا حاجته إلى بعض المساعدة؛ ومن ثم سألته سوزان عن وجهته التالية وقابلناه عند صيدلية وولجرينز بالقرب من وِجهته، ونقلنا بعض الطرود من شاحنته إلى شاحنة سوزان ثم وصَّلناها إلى وِجهتها. وهكذا أدى هذا التعاون في اللحظات الأخيرة إلى توصيل جميع الطرود في موعدها ذلك الصباح.

أدهشني هذا الموقف كليًّا.

ففي شركة آر سي إيه ريكوردز (حيث عملت طوال ١٠ سنوات قبل الانضمام إلى شركة فيدكس)، كان الموظف الذي ينهي حصته من الإنتاج قبل انتهاء ورديته يكتفي بالجلوس في غرفة استراحة الموظفين حتى موعد نهاية الوردية؛ ومن ثمَّ أدهشتني الممارسات غير المألوفة لدى موظفي فيدكس. أثناء رحلتي مع سوزان سألتها عما إذا كان الموظفون الآخرون يفعلون نفس ما فعلتْه مع بيل عندما يُنهون توصيل طرودهم، بدا التعجب على وجهها وهي تجيبني قائلة: «بالطبع! لطالما ساعدني بيل ومسئولو التوصيل الآخرون في أوقات كثيرة عندما كنت أجاهد لتوصيل جميع الطرود في موعدها؛ فجميعنا يدرك، عن تجربة، أنه في أيام بعينها تشهد بعض الطرق ازدحامًا يفوق الطرق الأخرى. كذلك قد توجد مشكلات مرورية في بعض أجزاء المدينة. إن لدى الجميع في مركز عمليات التجميع والتوصيل في مدينة دالاس هدفًا واحدًا؛ ألا وهو توصيل الطرود إلى عملائنا في موعدها كل يوم.»

هذه التجربة، بالإضافة إلى عدد من التجارب الأخرى المماثلة التي شهدْتُها أثناء الأشهر الأولى القليلة من انضمامي إلى الشركة، أكدت لي أن ثقافة فيدكس الفريدة أثَّرت على الموظفين دافعةً إياهم إلى بذل جهد يتجاوز المطلوب من أجل ضمان وفاء الشركة بالوعود التي قطعتْها لعملائها.

(٦) فلسفة «بي إس بي» (الأفراد، الخدمة، الربح)

في أسبوعي الأول في فيدكس، حضرت جلسة تعريفية استمرت طوال اليوم، نظمها قسم الموارد البشرية بالشركة، حيث أسهب مدير الموارد البشرية في الحديث عن ثقافة

«بي إس بي» (الأفراد، الخدمة، الربح) وفلسفة «الأفراد أولًا». باختصار، تعني ثقافة «بي إس بي» أن فيدكس تعطي الأولوية لأفرادها (أي موظفيها) في كل ما تفعله، ونتيجة لذلك يعطي الموظفون الأولوية إلى العملاء في كل ما يقومون به.

كان سبيل فيدكس الوحيد للتنفيذ الدقيق لخططها التشغيلية، التي تهدف إلى تجميع وتوصيل خمسة ملايين طرد يوميًّا في جميع أنحاء العالم، هو الاعتماد على موظفيها، فبالرغم من التنظيم المتكامل للعمليات والجداول، فإن الواقع يحتم حدوث تأخيرات في النظام في أحد الأيام (مثل: تأخر رحلات الطيران جراء سوء الأحوال الجوية، أو تعطل في حركة المرور في المدينة نتيجة لأعمال إنشائية، وغيرها من العوامل التي يتعذر التحكم بها ... إلخ.) إن التغلب على تلك المشكلات يقع على عاتق موظفي الخطوط الأمامية، ممن يتحتم عليهم التكيف مع حالات التعطل وضمان وفاء شركة فيدكس بالتزاماتها الخدمية. أحد المجازات الأخرى المستخدمة لشرح ثقافة «بي إس بي» هو تشبيهها بالكرسي ذي الأرجل الثلاث؛ فالأرجل الثلاث على نفس الدرجة من الأهمية، ولا بد أن تكون كلٌّ منها بنفس القوة كي يظل الكرسي ثابتًا. فلكي تحافظ فيدكس على نجاحها وازدهارها، لا بد أن تتسم العوامل الثلاثة المكوِّنة لثقافة «بي إس بي» بالقوة. فإذا عاملت الأفراد معاملة حسنة، فسيميلون عادةً إلى تقديم خدمة متميزة، وهو الأمر الذي سيحقق ربحًا يستفيد منه الجميع.

في غضون أربعة أشهر من انضمامي إلى فيدكس، تلقيت خطابًا من فريد سميث يُعلن فيه عن منح جميع الموظفين علاوة خاصة تقدر بـ ٣ بالمائة. أوضح الخطاب لنا جميعًا أنه نتيجة لما بذلناه من جهد في تقديم خدمة ممتازة، ازدهر وضع الشركة المالي إلى حدٍّ كبير. وعلى الرغم من أننا لم نحصل على علاوات خاصة بعد ذلك، فإن خطة فيدكس لتوزيع الأرباح ضمنت استمرار استفادة الموظفين من نجاح الشركة. واعتمادًا على ما تحققه الشركة من أرباح، يتلقى جميع الموظفين شيكًا قبل عطلة الكريسماس كجزء من خطة توزيع الأرباح القائمة. ومع نهاية كل سنة مالية، تقدم الشركة حصة أخرى من الأرباح كجزء من خطة توزيع الأرباح الآجلة. ويُودع هذا المبلغ في حسابات الموظفين الخاصة بتوزيع الأرباح الآجلة؛ ومن ثم يجب عليك تصميم برنامجك بناءً على واقع بيئة العمل في شركتك، وأن يصبح هدفك هو ربط ما فيه سعادة الفرد بالأداء العام للشركة.

كان القسم الذي أعمل به مسئولًا عن وضع الخطط البعيدة المدى المتعلقة بعمليات ومرافق مواقع شركة فيدكس في أنحاء العالم؛ مما تطلب مني ركوب شاحنات نقل الطرود

مع مسئولي توصيل من طوكيو، وهونج كونج، وبومباي، وغيرها من المدن. وقد أكدت لي تجربتي مع سوزان — حيث لاحظت التعاملات التي تنطوي على احترام متبادل بين العملاء ومسئولي التوصيل — الدور الرئيسي الذي تلعبه ثقافة «بي إس بي» وفلسفة الأفراد أولًا في مساعدة الشركة على تحديد قواعد الدقة وخدمة العملاء النموذجية في هذا المجال. خلال سنوات عملي الاثنتين والعشرين في فيدكس، كنت كلما ذهبت في رحلة عمل أحاول تخصيص نصف يوم على الأقل لركوب شاحنة نقل الطرود مع أحد مسئولي التوصيل في المدينة التي أزورها. اكتشفت أن تلك هي أفضل وسيلة لاستشعار الخصائص الفريدة التي تميِّز تلك السوق وسيناريو التشغيل القائم. وقد لاحظت نفس الإخلاص المتفاني لدى جميع الموظفين في كل مدينة ودولة؛ إذ إن اتِّباع طريقة فيدكس في القيادة أسفر عن نتائج مماثلة في جميع أنحاء العالم.

طالما سمعت من الأصدقاء ومعارف العمل التعليق التالي: «إن موظفي فيدكس هم الأكثر لطفًا وتركيزًا على خدمة العملاء.» من بينهم صديقة لي من شيكاجو دائمًا ما كانت تمدح الموظفين في مركز فيدكس لخدمة الأعمال بالقرب من مكتبها في شارع ميشيجن أفنيو، وقد قالت لي في إحدى المرات: «في بعض الأحيان أصل إلى المركز متأخرةً في المساء قبل موعد الإغلاق مباشرة وأجد صفًّا طويلًا من العملاء، إلا أن طاقم المركز يبذل جهدًا خاصًّا لضمان تقديم خدمات الشحن المطلوبة لجميع المنتظرين في الصف.»

في الشهور التالية، تعلمتُ الكثير عن ثقافة الأفراد والخدمة والأرباح وعن فلسفة الأفراد أولًا، بالإضافة إلى الدور المحوري الذي يضطلع به المديرون والموظفون على جميع المستويات من أجل تطبيق ذلك على أرض الواقع. إن تلك الفلسفة والثقافة هي ابتكارات محورية مكَّنت فيدكس من أن تصبح رائدة في مجالها اليوم. تتبنى الكثير من الشركات فلسفة مماثلة على الورق، في الكتيبات الإرشادية والتقارير السنوية، لكن ما يميز فيدكس هو تمكنها من بث الحياة في تلك الفلسفة.

في الفصول التالية، لن أكتفي بوصف الوسائل التي استخدمتها فيدكس من أجل ترسيخ فلسفة «بي إس بي»، بل سأتناول كذلك أسلوبها في تشجيع ممارسات القيادة التي تدعم الابتكار. إن عبقرية هذه الفلسفة لا تنحصر فحسب في طريقتها المختزلة والموجزة في الإعلان عن المبادئ ونشرها، بل تكمن كذلك في المقاييس التي استُخدمت لتحديد ما إذا كانت تلك المبادئ قد نجحت أم لا. أدمجت فيدكس مبدأ المسئولية في نظامها. وبينما تملك كل شركة مقياسًا للربح، فإن فيدكس وضعت مقياسًا للموظفين وللقيادة، ومقياسًا

آخر للخدمة من منظور العملاء. تتبع الشركات الأخرى ممارسات مستنيرة، لكن فيدكس اكتشفت طريقة لقياس مدى اتباع موظفيها تلك الممارسات. توضح الفصول التالية كيف استطاعت فيدكس تصميم أنظمة تضمن معاملة جيدة للأفراد (أي الموظفين والعملاء) وتقديم خدمة لا تضاهَى في جميع الأوقات فعليًّا.

عبر ممارسة القيادة وفقًا لفلسفة «بي إس بي»، أدرك المديرون أن بعض الأفراد بارعون بطبيعتهم في توليد الأفكار، بينما يبرع البعض الآخر في العمل مع باقي الإدارات لدعم تطوير الأفكار الأولية، في حين يتقن آخرون تطبيق الأفكار المطورة. قد تتغير الأدوار حسب مراحل الابتكار المختلفة؛ فربما لا تتوافر لدى مبرمج الكمبيوتر القاعدة المعرفية اللازمة لتوليد أفكار ترتبط باستراتيجية عمل المؤسسات، لكنه سيطرح بالتأكيد أفكارًا مبدعة أثناء عملية تصميم وبرمجة جزء محدد من نظام إدارة المعلومات المُعدِّ لتنفيذ هذه الاستراتيجية. عبر هذا الإدراك، شجَّع المديرون الموظفين وأتاحوا لهم الاضطلاع بالأدوار التي تمكنهم من تحقيق أكبر قدر من النجاح. وقد عبَّر إيه جي لافلي؛ رئيس مجلس إدارة شركة بروكتر آند جامبل، عن ذلك المفهوم جيدًا في مقولته:

> إن الأفكار الجيدة ينسب الفضل فيها إلى من قدَّمها ومَن تلقَّاها على حدٍّ سواء.
>
> إيه جي لافلي؛ رئيس مجلس إدارة،
> «ملف خاص عن الابتكار»،
> مجلة «فورتشن»، ٣١ مايو ٢٠٠٤

ومن ثم:

> منذ أن تولى لافلي إدارة الشركة في صيف عام ٢٠٠٠، ارتفع عائد التشغيل — المعدل حسب النفقات والأرباح الاستثنائية — بمتوسط ١٧ بالمائة، وتضاعف سعر السهم تقريبًا. لقد أضفى لافلي قدرًا كبيرًا من الإبداع والدقة على عملية الابتكار في شركة بروكتر آند جامبل، وهو إنجاز صعب تحقيقه في ظل ثقافة تشتهر بتقيُّدها بالقواعد. خلال العامين الماضيين، رفعت شركة بروكتر آند جامبل معدل المبيعات المحققة لمنتجها الجديد (نسبة المدخلات الجديدة التي حققت عائدًا يزيد على تكلفة رأس المال) من ٧٠ بالمائة إلى ٩٠ بالمائة، وهو

إنجاز هائل في صناعة تفشل فيها نصف المنتجات الجديدة في غضون اثني عشر شهرًا وفقًا لمؤسسة «إنفورميشن ريسورسز» لأبحاث السوق.

مقال بقلم باتريشيا سيلرز
ضمن «ملف خاص عن الابتكار»،
مجلة «فورتشن»، ٣١ مايو ٢٠٠٤

سأتحدث كذلك عن دور سوزان وغيرها من العاملين في تحويل فيدكس إلى واحدة من أكثر العلامات التجارية العالمية استحقاقًا للثقة، فهي العلامة التجارية التي يربط الناس بينها وبين الالتزام بالمواعيد، والدقة، والابتكار، والتكنولوجيا القائمة على احتياجات العميل.

(٧) التتبع الدائم للطرود وضمان الالتزام بالمواعيد

أُسست فيدكس على فكرة تلبية احتياجات النقل السريع محدد الوقت، لكنها ازدهرت حقًّا عندما أدرك فريد سميث وصرَّح بأن هدف الشركة ليس النقل التجاري، بل تحقيق راحة البال. وقد أدى هذا الهدف الجديد إلى تطوير وتطبيق أنظمة تتبُّع طرود مبتكرة مُصمَّمة بحيث تتيح للعملاء معرفة مكان طرودهم بالضبط وموعد وصولها إلى وجهتها النهائية. ظاهريًّا، قد يبدو الأمر تطبيقًا مبدعًا للتقنيات المتوافرة، لكن إذا نظرنا نظرة أعمق فسنكتشف مشاركة مئات من الأفراد في تطوير الفكرة، وإسهام الشركة بأكملها في تطبيقها؛ فالتطبيق الناجح لنماذج العمل التوسعية يتطلب تفكيرًا مبتكرًا على كافة مستويات الشركة.

عندما بدأ المشروع اتصلتُ بهاري دالتون، الذي كان يعمل وقتها مديرًا في إدارة تصميم وهندسة الأنظمة ثم أصبح نائب رئيس إدارة الأنظمة الاستراتيجية المتكاملة، وطلبتُ منه — بصفته مدير هذا المشروع المبتكر الذي سيغير حال المجال — مناقشة التفاصيل المتعلقة بتطبيق فيدكس لنظام التتبُّع، وأخبرته عن رغبتي في التعرُّف على المشروع من الشخص الذي تمكَّن من إنجازه، وهو ما رد عليه قائلًا: «تلك مجاملة لطيفة! لقد ساعدني العديد من الأشخاص البارعين.»

فيما يلي جانب من حواري معه:

س: عندما تستعرض تجربتك من منظور كلي، ما العوامل التي أدت إلى نجاح هذا المشروع؟

ج: أرى — بوجه عام — أن الأمر ينحصر في خمسة عوامل:

(١) تعريف واضح لهدف المشروع؛ ألا وهو تطوير نظام تتبع موثوق وتطبيقه.
(٢) فهم دقيق للعمليات التي تنفذها الشركة (قبل تولي هاري قيادة هذا المشروع كان يعمل مديرًا للعمليات في إقليم وسط الأطلنطي).
(٣) فهم ثاقب لطبيعة المعلومات التي يحتاجها العميل.
(٤) التزام عالي المستوى بالمشروع (طوال مدة المشروع كان هاري يقدِّم تقارير بالتطورات إلى مدير الشركة).
(٥) تمتع طاقم العمل بالخبرة التقنية اللازمة لرفع مستوى المهام المطلوبة من الموردين.

س: هلَّا أوضحت لي خطوات تطوير هذا الابتكار الريادي وتنفيذه.

ج: لقد عينَّا عددًا من الأشخاص الأذكياء وكلَّفناهم بعمل مثير للاهتمام، وراعينا أن يدركوا جميعًا أن العمل الذي يقومون به سيجعل فيدكس أول شركة نقل تُقدِّم خدمة التتبُّع الدائم؛ فالمهندسون يحبون هذا النوع من التحديات.

تمتع الفريق بحرية تامة فيما يتعلق باستكشاف الخيارات المثلى لتحقيق هذا التحدي. وعلينا تذكر أن المشروع بدأ منذ ٢٥ عامًا في وقت لم تكن التكنولوجيا المتوافرة كما هي اليوم؛ إذ لم تكن توجد ماسحات ضوئية محمولة جاهزة للاستخدام. كذلك لم تكن تكنولوجيا طبع الباركود بنفس مستوى تطورها اليوم. في ذلك الوقت، لم يكن في وسعنا طبع باركود متسلسل يمكن قراءته على بوليصات الشحن الجوي، وكنا نحتاج إلى طبع ملايين الأكواد. كنا نستخدم تقنيات ميد، وثري إم، وستاندارد ريجيستر لطبع الباركود، لكن الكود الخاص بنا كان في غاية الاختلاف عن الأنواع المستخدمة في متاجر البقالة.

بدأ الفريق أولًا بتحديد المتطلبات وسيناريوهات التشغيل المحتملة، وحددنا لقاءات إفطار جماعي تُنظم دوريًّا حيث يتاح للجميع فرصة التعبير عن آرائهم وطرح الأسئلة. أحد المنتجات التي جربناها في ست محطات عام ١٩٨١ — في طرح أوليٍّ للمُنتَج — كان

جهاز نوراند للمسح الضوئي. بينما واصلنا الاجتماع بموردي الأجهزة كي نوضِّح حاجتنا إلى أجهزة أصغر وأكثر كفاءة، فإن معظمهم كانوا يخرجون من الاجتماع ضاحكين. وأخيرًا، وجدنا موردًا في مدينة شارلوت بولاية نورث كارولينا يهتم بالعمل معنا. كنا قد جربنا العديد من الأنظمة المختلفة، وكان هدفنا المبدئي هو تطوير نظام التتبُّع الدائم والموثوق من محطة إلى أخرى وتنفيذه، ثم مد التكنولوجيا لتشمل التتبُّع من منزل إلى آخر. حققت التجارب نجاحًا، ومع حلول شهر فبراير عام ١٩٨٢ كنا قد طبقنا النظام على شبكتنا بالكامل.

أثناء مرحلة التطوير، طُلب منا تقديم عرض توضيحي في اجتماع مجلس إدارة الشركة. كان في وسعنا فعليًّا تتبع طرد عشوائي أُرسل الليلة الماضية إلى غرفة اجتماع مجلس الإدارة، وقد استطعنا تتبع الطرد تتبعًا دائمًا أثناء مغادرته محطة المنشأ في الليلة السابقة حتى وصوله إلى محطة الوصول، وذلك منذ ٢٢ عامًا!

على مدار عملية التطوير والاختبار، كنا نقدم عروضًا تقديمية بانتظام في اجتماعات الموظفين التي يحضرها المدير أو نائب رئيس الشركة، وجميع اجتماعات الموظفين؛ كي نزودهم بآخر الأخبار حول ما نلاقيه من نجاح وإخفاق. وفي كل اجتماع كنا نطلب تقييمهم. دعانا فريد سميث بانتظام إلى عرض آخر أخبار المشروع في اجتماعات كبار المسئولين، وتلقينا دعمًا هائلًا من قسم الاتصالات بالشركة. لعب هذا التواصل والإشراك المستمر للعاملين في مرحلة التطوير والاختبار دورًا رئيسيًّا في قبول التقنيات وتطبيقها بنجاح في هذا المجال.

في عام ١٩٨٥، بدأنا تجربة الاختراع الذي أصبح معروفًا باسم «سوبرتراكر»، والذي مكَّننا من معرفة هوية الشخص الذي أقرَّ باستلام كل طرد تحديدًا. أتاح لنا جهاز المسح المحمول هذا مسح الطرود في جميع مراحل عملية جمع الطرود وتوصيلها. والآن أصبح في وسعنا تحديد مكان الطرد بالضبط في أي وقت كان، سواء في المحطة أو في شاحنة النقل، أو عند التوصيل. قد واجهنا الكثير من التحديات وأجرينا العديد من التعديلات قبل أن نتمكن من الحصول على جهاز سوبرتراكر الذي لبَّى احتياجاتنا التشغيلية. وهكذا استطعنا تخطي حدود التكنولوجيا المتاحة، وفي الفترة بين نوفمبر ١٩٨٥ ومايو ١٩٨٦ كنَّا قد درَّبنا ٢٦ ألف موظف على استخدام هذه التكنولوجيا، وعمَّمنا التقنية بالكامل.

علاوة على ذلك، كان تقدير أعضاء الفريق عاملًا رئيسيًّا في الحفاظ على همَّة المجموعة. استمر المشروع لفترة تزيد على أربع سنوات، وفي اجتماعات كبار المسئولين كنت أطلب

من أعضاء الفريق تقديم العروض التقديمية، وأحرص على أن يتلقوا الثناء على جهدهم. وقد قدرت الإدارة العليا مجهوداتهم عبر منح العديد منهم جائزة النجوم الخمسة؛ وهي أعلى جائزة تمنح تقديرًا للإبداع والتفوق في القيادة في شركة فيدكس.

أتاح لنا هذا الاختراع إدخال تحسينات أخرى تعزز الخدمة والتشغيل، مثل طابعة مسئول التوصيل. قبل هذه الطابعة — التي تطبع ملصقات الطرود — كان على المسئول كتابة كود التوجيه على الطرد مستخدمًا قلم تحديد. لم يؤدِّ استخدم طابعة مسئول التوصيل إلى أتمتة هذه العملية فحسب، بل حسَّن مستوى الدقة؛ إذ طبع الجهاز أكواد التصنيف التي مكنتنا بدورها من إدخال تقنية التصنيف الآلي في المراكز المختلفة.



شكل ١-١: كاريكاتير «بيتيل بايلي». أعيد طبعه بتصريح من شركة «كينج فيتشيرز سينديكات».

إن تصميم نظام سوبرتراكر وتنفيذه يبرز أهمية كل خطوة من الخطوات الثلاث في عملية الإبداع؛ وهي: التوليد، والقبول، والتنفيذ. ويعرض الرسم الكاريكاتيري في شكل ١-١ صورة توضيحية أخرى لكيفية تحقق ذلك. ورغم سخريته من الإسهامات الثانوية التي يقدِّمها بعض الموظفين في عمليات التطوير داخل مؤسساتهم، فإن أيًّا ممن عمل داخل ثنايا المؤسسات، سواء كانت كبيرة أم صغيرة، يدرك إلى أي مدًى تُعد تلك الإسهامات ضرورية حقًّا. يناقش الفصل الثاني بالتفصيل الثقافة التي طورتها فيدكس لضمان أن جميع موظفيها يساهمون في عملية الإبداع.

الفصل الثاني

رحلة الابتكار في فيدكس

> عندما أتأمل الـ ٢٥ عامًا الماضية التي أصبحنا فيها في مقدمة صناعة متطورة وديناميكية، أرى عاملين ظلَّا ثابتين في فيدكس؛ ألا وهما: التغيير، وقدرة الموظفين واستعدادهم لتقبل التغيير نيابة عن عملائهم.
>
> فريد سميث؛ مؤسس ورئيس
> مجلس إدارة شركة فيدكس

الابتكار ليس عملية يقوم بها الفرد أو الشركة مرة واحدة فحسب، فلكي تحافظ الشركة على ميزة تنافسية لا بد لها من مواصلة الابتكار. وقد أدت فكرة فريد سميث إلى إنشاء الشركة، لكن مشروعه التجاري تطور وأصبح ناجحًا لأنه استمر في الابتكار؛ فإرساء ثقافة الابتكار والحفاظ عليها هي مسيرة طويلة.

جميعنا يعرف شركات حققت نجاحًا عظيمًا في وقت ما؛ مثل: بولارويد، ووانج، وبان إم، وكيه مارت، وزيروكس، وتي دبليو إيه، بدأت بتقديم منتجات أو خدمات مبتكرة، لكنها لم تعد موجودة الآن، أو أصبح حجمها لا يتعدى جزءًا ضئيلًا من حجمها السابق. في اقتصاد اليوم، لا يوجد ما يُدعى ميزة تنافسية ثابتة؛ إذ إن إيقاع التغيير التكنولوجي المحموم، والعولمة المتزايدة، والتحولات التي لا تنقطع في أذواق العملاء جميعها يتطلب أن تستمر الشركات في طرح السؤال التالي: ما الذي نستطيع تغييره كي نحسِّن ميزتنا التنافسية؟ وما الذي نستطيع تغييره كي نحسِّن خدمة عملائنا؟ لا بد أن يدور هذا الحوار في جميع مستويات المؤسسة، بدءًا من المديرين المختصين بدراسة هدف الشركة إلى موظفي الخطوط الأمامية الذين ينفذون عمليات التشغيل.

(١) موقعي المتميز في هذه الرحلة المثيرة

في أحد أيام شهر سبتمبر عام ١٩٧٩، لاحظت إعلانًا في جريدة «وول ستريت جورنال» يطلب مدير مواد وتنظيم مخازن في شركة «فيدرال إكسبريس» في مدينة ممفيس، بولاية تينيسي. كنت في ذلك الوقت أعمل في شركة آر سي إيه بعدما حصلت على ماجستير العلوم في الهندسة الصناعية من معهد إلينوي للتكنولوجيا في شيكاجو، وكنا نقطن أنا وزوجتي في مدينة إنديانابوليس؛ حيث كان لدينا الكثير من الأصدقاء، بينما بدأ ابني الدراسة في الصف الأول الابتدائي؛ كنا قد انتقلنا لتوِّنا إلى منزل جديد بُني طبقًا لمواصفاتنا الخاصة، وكنت أحضر دروسًا مسائية ضمن برنامج ماجستير إدارة الأعمال التابع لجامعة باتلر.

لكن ما أثار اهتمامي في إعلان الوظيفة بشركة «فيدرال إكسبريس» هما نقطتان: (١) تحدي الانضمام إلى شركة حديثة الإنشاء، و(٢) احتمالية الانتقال إلى منطقة أكثر دفئًا. فرغم أنني وزوجتي قد تعلمنا التأقلُم مع الشتاء البارد الجليدي، فقد كنا نتوق إلى العيش في مناخ أكثر اعتدالًا. وبعدما أرسلت سيرتي الذاتية، تلقيتُ اتصالًا هاتفيًّا يطلب مني مقابلة دينيس سويني — مدير خدمات التوزيع في شركة فيدرال إكسبريس — لتناول الإفطار في فندق هيلتون بمطار إنديانابوليس.

لم أكن أعرف الكثير عن شركة فيدرال إكسبريس، واقتصرت معلوماتي عنها على ما شاهدته في إعلاناتهم التليفزيونية المضحكة، التي تزعم أن فيدكس هي شركة «توصيل سريع موثوق مائة بالمائة» للطرود؛ ومن ثم كان أحد أول الأسئلة التي وجهتُها لدينيس هي: «أنتم شركة خدمات لا تصنع أي شيء في الحقيقة، فلماذا تحتاجون إلى مدير مواد؟» كنت أعتقد بناءً على خبرتي ومعرفتي في ذلك الوقت أن مدير المواد يتولى عادةً التأكُّد من توافر المواد اللازمة لعمليات التصنيع في المكان والوقت المناسب من أجل إنتاج المنتجات المقررة. شرح لي دينيس أن شركة فيدرال إكسبريس تحتاج إلى مجموعة متنوعة من المواد على المستوى الداخلي لخدمة أقسام العمل المتنوعة بالشركة، وعلى المستوى الخارجي أيضًا لخدمة عملائها. تتنوع مواد دعم العمليات الداخلية من قطع غيار الطائرات إلى أزياء مسئولي التوصيل الموحدة. وعلى المستوى الخارجي، تتضمن المواد بوليصات الشحن الجوي وتجهيزات الشحن.

وبالإضافة إلى شرح مهام ومسئوليات المنصب المعلن عنه، خصَّص سويني بعض الوقت لإخباري عن النمو الهائل الذي حققته الشركة في سنواتها الست الأولى، بالإضافة إلى خططها الهادفة إلى توسع أكبر بكثير في المستقبل القريب. وبعد بضعة أسابيع،

دُعيت إلى زيارة ممفيس لإجراء مقابلة شخصية. وفي شهر نوفمبر، عُرضت عليَّ الوظيفة، وهكذا انضممت إلى شركة فيدرال إكسبريس في ديسمبر ١٩٧٩ في منصب مدير المواد وتخطيط المخازن.

في غضون بضعة أسابيع من عملي بفيدكس، لاحظت اختلافًا كبيرًا بين بيئة وثقافة آر سي إيه ومكان عملي الجديد. إن شركة آر سي إيه وشركة «ريكوردز» التابعة لها كلتيهما شركتان قديمتان راسختان؛ ففي شركة «آر سي إيه ريكوردز»، وصلت حركة العمل إلى آخر مراحل التطور ولم تعد تنمو تقريبًا؛ ومن ثم كانت وتيرة الحياة في الشركة بطيئة وثابتة، ونادرًا ما تُحدث تغييرات. بصفتي عضوًا في فريق إنديانابوليس الإداري في شركة آر سي إيه، كنت أسافر في كثير من الأحيان إلى مركز الشركة الرئيسي لحضور اجتماعات؛ إذ كان التفاعل مع الإدارة التنفيذية على المستوى المؤسسي في آر سي إيه تفاعلًا رسميًّا وهرميًّا، لكن في فيدكس، كانت التغييرات تحدث كل أسبوع، وكانت وتيرة الحياة أسرع، بينما ساد المكان جوٌّ من الحماس وإحساس بأهمية الوقت؛ إذ كان الجميع مندمجين تمامًا في مشروع الشركة. كان الوصول إلى الإدارة التنفيذية في فيدكس سهلًا، وكان معتادًا أن ترى فريد وغيره من المسئولين الكبار بالشركة يعرِّجون على أي من مباني مكاتب فيدكس العشرين حول مطار ممفيس ويلقون السلام على الموظفين.

في عام ١٩٨٦، تمَّتْ ترقيتي إلى منصب مدير عام المواد وتخطيط الموارد. وبعد عشر سنوات، كان العمل في قسم تخطيط المواد يسير على أفضل وجه؛ إذ كان مديرو الإدارات والموظفون قد تلقوا تدريبًا جيدًا؛ ومن ثم بدأت أنشد مهام خارج نطاق مسئولياتي المباشرة، مثل قيادة فريق تطبيق الجودة؛ بهدف تحسين عملية التخطيط الطويلة الأمد. استمتعت حقًّا بتلك المهام؛ ومن ثم أخبرت رئيسي في العمل — كين والبي؛ نائب رئيس قسم خدمات الدعم المركزي — أنني مستعد لتحدٍّ جديد. سألني كين عما إذا كنت مهتمًّا بالعمل في إدارة تصميم نماذج الأنظمة التي تلعب دورًا رئيسيًّا في عملية التخطيط الطويلة الأمد وفي خطط إنشاء المراكز في شتى أنحاء العالم. تنوعت المهام بين تقديم وتقييم سيناريوهات تشغيل مبتكرة تختص بالتعامل مع نمو الشركة العالمي المتوقع، وتحديد أفضل المواقع الجغرافية لإنشاء مراكز الفرز حول العالم.

وبعدما قضيت تسع سنوات في منصب مدير عام تصميم نماذج الأنظمة، رُشحت لمنصب مدير عام/أستاذ (منسق) في معهد فيدكس للقيادة. أُنشئ معهد القيادة في أوائل ثمانينيات القرن العشرين بهدف تدريب المديرين الحديثي الترقي، وكبار المديرين، ومَن

يحتلون منصب المدير العام. أثناء السنوات الثلاث التي شغلت خلالها هذا المنصب، توليت تنسيق محاضرات تطوير القيادة لجميع مستويات الإدارة في شتى أنحاء العالم.

(٢) نمو فيدكس أثناء رحلة الابتكار

في الفترة من عام ١٩٧٩ حتى عام ٢٠٠١، مرت فيدكس بالأحداث المهمة التالية:

- نمو العائدات من ٤٠٠ مليون دولار إلى ٢٢ مليار دولار.
- نمو أسطول الطائرات من ٦٠ طائرة إلى ٦٠٠ طائرة.
- زيادة في متوسط كم الشحن اليومي من ٦٠ ألفًا إلى ٤٫٧ ملايين.
- زيادة عدد الموظفين من سبعة آلاف إلى مائتي ألف.
- توسع نطاق الخدمة من دولة واحدة (الولايات المتحدة الأمريكية) إلى ٢١٥ دولة.
- مجلة «فورتشن» تصنِّف فيدكس واحدةً من أكثر الشركات إبهارًا في العالم.
- تصنيف الشركة ضمن أفضل أماكن العمل في أمريكا، وكندا، والهند، والبرازيل، وآسيا.
- مجلة «فاينانشيال تايمز» تصنف الشركة واحدةً من أكثر الشركات المرموقة في العالم.
- أول شركة تتخطى أرباحها مليار دولار في عشر سنوات (مايو ١٩٨٣) نتيجة لنموها الداخلي لا لاستحواذها على شركات أخرى.

سيزداد انبهارنا بتلك الإنجازات حالما نفهم المتطلبات والتعقيدات الكامنة في هذا المجال.

(٣) تفاصيل عمل شركة فيدكس

القائمة التالية تتعقب رحلة طرد محلي سريع عبر نظام فيدكس:

- عندما يصبح الطرد جاهزًا للشحن، يتصل العميل بالشركة ويطلب استلام الطرد منه.
- تُرسل رسالة إلكترونية إلى مسئول التوصيل المختص بالمسار الذي يوجد فيه مكان العميل.

- يستلم مسئول التوصيل الطرد ثم ينقله إلى محطة الشركة بالمدينة في الوقت المحدد.
- يفرغ العمال الطرود من الشاحنات ويفرزونها، ثم يتولون تحميلها داخل حاويات في محطة المدينة.
- تُجر الحاويات المحملة إلى مطار المدينة في الوقت المحدد أيضًا.
- تدمج الحاويات المنفصلة داخل المطار وتُحمَّل على الطائرات.
- ترسل الطائرةُ الطردَ إلى المركز المحلي في ممفيس أو إلى مركز إقليمي.
- تُفرغ الحاويات وتُفرز ثم يُعاد تحميلها في حاويات إلى مدينة الوجهة.
- تُفرغ الحاويات في مطار الوجهة. يخدم المطار في المدن الكبرى العديد من المحطات في المدينة والمناطق المحيطة.
- تنتهي عملية فرز الحاويات المختلطة على أرض المطار قبل نقل الطرود على شاحنات إلى محطات المدن الخاصة بكل طرد.
- تُفرغ الطرود من الشاحنات على سير الفرز في محطة المدينة، ثم تُصنف وفقًا لمسار التوصيل.
- يتوجه مسئول التوصيل إلى موقع العميل من أجل توصيل الطرد قبل الموعد الذي تلتزم به الشركة.

تتم معظم تلك العمليات ليلًا في وقت محدود للغاية؛ ففي بعض الحالات تُحمَّل الطائرات أو تُفرغ أثناء عواصف رعدية أو مع تساقط الجليد. وفي الأسواق الأصغر حجمًا — التي تفصلها عن مطار المدينة مسافة أطول من أن تقطعها شاحنة — تنطلق رحلات طيران إضافية على طائرات أصغر من مطار المدينة وإليه. أما إذا كان الطرد دوليًّا، فسينبغي إنجاز بعض الخطوات الإضافية من بينها إجراءات التخليص الجمركي في كل من بلد المنشأ وبلد الوجهة.

(٣-١) وصف نظام المركز – المحاور الجوي

يرغب العملاء في كل عملية شراء يقومون بها في الحصول على أفضل قيمة مقابل أموالهم، فقد يريدون النوع الأفضل من الخدمة، أو منتجًا جيدًا بسعر منخفض. الأمر ذاته ينطبق على عملاء الشحن الذين يستخدمون النقل السريع من أجل توصيل مضمون

في الوقت المحدد وبأقل تكلفة؛ لذا لا بد أن تستمر شركات الشحن في تقييم أنظمتها وعملياتها من أجل تحسين الخدمة وخفض التكاليف.

إن الفكرة الأصلية وراء شركة فيدرال إكسبريس — كما استعرضها فريد سميث في بحث كتبه أثناء دراسته في جامعة ييل — أصبحت ذائعة الصيت. أشار البحث إلى أن أنظمة الشحن الجوي التابعة لخطوط نقل الركاب ستعجز عن الوفاء باحتياجات قطاع الشحن الجوي المتنامي؛ ومن ثم دعت الحاجة إلى تصميم نظام خاص بالشحن الجوي. المزيد من العمل على تطوير هذا المفهوم إلى خطة عمل قابلة للتطبيق أدى إلى نظام المركز – المحاور الجوي. فبعدما تُحمَّل الطائرات بالطرود التي جُمعت على مدار اليوم، تصل جميع الطائرات القادمة من المدن التي تخدمها الشركة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى المركز المحلي أثناء الليل. ثم تحمل كل طائرة من الطائرات الوافدة طرودًا يُفترض أن تُسلم في مدن أخرى داخل النظام. تلعب الخطوط الجوية التي تصل بين نقطتين — مدينة المصدر أو الوجهة والمركز الدولي — دور محاور النقل، وتكمن ميزة هذا النظام في أن المركز الرئيسي يصل كل نقطة في النظام بكل نقطة أخرى. تُصنف الطرود وتُجمع حسب الوجهة. وأخيرًا تصل كل طائرة صباحًا إلى مطار مدينة مختلفة محملة بطرود من شتى أنحاء البلاد في طريقها للتسليم بتلك المدينة.

قد يبدو مستغربًا أن يمر طرد متجهٌ من شيكاجو إلى لويفيل بالمركز المحلي أولًا في ممفيس بدلًا من الذهاب مباشرة إلى وجهته، لكن الأمر يبدو منطقيًّا من الناحية المالية؛ فنظرًا لغلو ثمن الطائرات لا بد أن تُستغل على أكمل وجه كي تظل تكلفة التشغيل وسعر الخدمة ضمن حدود المعقول. ومع اتساع نطاق العمل، أصبحت الأسواق الأكبر حجمًا في حاجة إلى أكثر من طائرة واحدة لحمل كمِّ الطرود الوافدة والصادرة. أدى هذا النمو إلى طرح فكرة توجيه الطائرة الثانية إلى موقع آخر (مركزي) أقرب إلى الأسواق التي تخدمها الشركة. وهكذا أُضيف مركز إنديانابوليس الإقليمي إلى النظام عام ١٩٨٧، ومن ذلك الحين دُعم النظام مرارًا وتكرارًا.

إن العامل الأشد إلحاحًا والمورد الحيوي في مجال النقل السريع هو الوقت؛ أي عدد الساعات المحدودة بين استلام الطرد وتسليمه؛ إذ لا بد أن تُسلَّم الطرود السريعة التي جمعت في فترة الظهيرة مع صباح اليوم التالي في حدود الساعة ١٠:٣٠ صباحًا. كل دقيقة تُحدث فارقًا. فإذا لم تستطع فيدكس تسليم الطرد في الوقت المحدد اليوم، فإنها لن تفي بوعدها حيال تقديم خدمة توصيل سريع موثوق مائة في المائة. وحتى

إذا ارتفع الطلب فجأة، فما زال أمام الشركة نفس عدد الساعات المتاحة لفرز الطرود في مدينة المنشأ، ثم الانطلاق نحو المركز الرئيسي، ثم فرز الطرود في المركز الرئيسي، ثم الطيران نحو مدينة الوجهة، ثم فرز الطرود في مدينة الوجهة، وأخيرًا تسليمها؛ لذا لا بد أن تنفذ كل مهمة في إطار جدول زمني محكم. يجب على الطائرات الالتزام بالمواعيد الدقيقة للمغادرة والوصول؛ لأن حالة وصول متأخر واحدة قد تتسبب في تأخير عملية الفرز بأكملها في المركز الرئيسي. كذلك يؤثر الفرز المتأخر في المركز الرئيسي تأثيرًا سلبيًّا على النظام بأكمله في الصباح التالي. إن خللًا فنيًّا في النظام قد يتسبب في تأخُّر ٤٠ ألف مسئول توصيل عن مغادرة محطاتهم صباحًا لبدء دورة توصيل الطرود، ورغم ذلك لا بد من إتمام جميع عمليات التوصيل السريع في حدود الساعة العاشرة والنصف صباحًا. في حالة عدم وصول الطرد قبل العاشرة والنصف صباحًا، بإمكان العميل استغلال ضمان استرداد الأموال، وقد يلجأ لذلك بالفعل. وقد قُدر في إحدى المرات أن دقيقة تأخير واحدة في النظام تكلف الشركة مليون دولار.

فمن ناحية، لا بد لمناطق التشغيل أن تتبع عمليات قابلة للتنبؤ كي تخرج النتائج المطلوبة يومًا بعد يوم. وفي نفس الوقت، لا بد أن تتمتع بالمرونة اللازمة للتعامل مع زيادة كم العمل في أحد الأيام؛ ومن ثم يجب على موظفي قسم تصميم وتخطيط العمليات، على مستوى الشركة وعلى المستوى الإقليمي، الاستمرار في تطوير الخطط الهادفة إلى زيادة القدرة والكفاءة التشغيلية من أجل الاحتفاظ بمعدلات نموٍ عالية. وبالإضافة إلى تشغيل النظام في الوقت المحدد، يضطلع مديرو التشغيل وموظفوهم بدور رئيسي؛ فهم مسئولون عن التطبيق الناجح لتلك الخطط.

(٣-٢) دور الإدارة العليا في رحلة الابتكار

في ظل اقتصاد يعتمد على الابتكار — حيث تستطيع الشركات تحقيق أرباح كبيرة إذا أصبحت أذكى من منافسيها — فإن عبارة مثل «ماذا لو …؟» قد تصبح الجملة الأهم في مجال الأعمال، لكن كيف تأتي الأفكار؟ لماذا يستطيع بعض الأفراد وبعض الشركات توليد ذخيرة لا نهائية من الأفكار، بينما يكافح آخرون كي يعثروا على فكرة جديدة إبداعية أو مختلفة عن المعتاد؟ تكمن الإجابة في أن المؤسسات التي تملك العديد من الأفكار الإبداعية تتمتع بثقافة ابتكار مزدهرة تُشرك القادة على جميع المستويات في سلوكيات «القيادة من أجل الابتكار»، وتلك البيئة هي العامل الحاسم في توليد الأفكار

ومشاركتها. من العوامل الأخرى المهمة وجود عمليات محددة لكل مرحلة من مراحل الابتكار الثلاث، ألا وهي توليد الأفكار وقبولها وتقييمها، ثم تطبيق الأفكار التي تمت الموافقة عليها. ومثل أي عملية، لا تثبت تلك العمليات فعاليتها إلا بقدر الدعم الذي تتلقاه من مواقع القيادة؛ إذ يجب على القادة المشاركة في تيسير كل خطوة من تلك الخطوات.

صممت فيدكس عمليات واضحة المعالم من أجل توليد الأفكار المحتملة، وقبولها، وتنفيذها على مستوى المؤسسة ومستويات الأقسام التشغيلية على حدٍّ سواء. وقد كان تخصصي على مدار تسعة أعوام هو توليد الأفكار على مستوى المؤسسة؛ إذ كرست الإدارة التي أعمل بها وإدارة أبحاث العمليات جلَّ وقتهما للعمل على الأفكار الاستراتيجية المحتملة. يبدأ التدفق الحر للأفكار بملحوظة من فريد سميث تتضمن أسئلة مثل: «ماذا لو تطلعنا إلى إنشاء مركز رئيسي في دالاس/فورت وورث، أو جرينزبورو، أو باريس؛ كي نستوعب نمو الشركة و/أو نحسن مستويات الخدمة؟» أو «ماذا لو أجرينا هذا التغيير على أسطول طائراتنا؟» أو «ماذا لو نظمنا رحلة إلى مدينة بومباي؟» وفي أحيان أخرى، قد يفكر مدير المنتجات في قسم التسويق بصوت عالٍ متسائلًا: «ماذا لو قدمنا هذا المنتج الجديد؟» أو قد يفكر مدير المبيعات بصوت عالٍ قائلًا: «ماذا لو عدلنا الحد الزمني لجمع الطرود في مناطق بريدية معينة في الساحل الشرقي ليصبح ٥ مساءً بدلًا من ٤ مساءً؟ ومن ثم نتمكن من جمع عدد أكبر قليلًا من الطرود.» وكان من المعتاد لدينا أن نعمل على تطوير أربعة أو خمسة سيناريوهات عمل محتملة في نفس الوقت.

(٣-٣) إشراك جميع المعنيين بالأمر

لكل من تلك التغيرات تأثير كبير على المؤسسة بأكملها؛ لذا من المهم أن يشارك الأفراد من جميع المجالات التي سيؤثر عليها القرار في تقييم تلك الأفكار وتطويرها. ولضمان ذلك، تعقد الشركة شهريًّا ثلاثة اجتماعات منفصلة في كل شهر يُحدد موعدها مقدمًا من أجل إشراك الأفراد على كافة مستويات المؤسسة. في الأسبوع الأول من الشهر، يشارك المديرون والرؤساء. في الأسبوع الثاني يتقابل الرؤساء ونواب الرؤساء. أما في الأسبوع الثالث من الشهر، فيحضر الاجتماع رئيس مجلس الإدارة، وكبار المسئولين في الشركة، ومديرو التخطيط. تعرف تلك الاجتماعات في جميع أرجاء الشركة باسم اجتماعات لجنة التخطيط البعيد المدى، والجميع يعي أهميتها الاستراتيجية.

أثناء الاجتماع على مستوى المديرين، المتوقع من كل مدير أن يشارك الحاضرين أفكاره المحتملة في مجاله كجزء من عملية قبول الفكرة الأكبر وتطويرها. تُناقَش تلك

الأفكار التشغيلية المحتملة في الاجتماع القادم على مستوى نواب الرؤساء. وفي وسعنا إضافة تلك الأفكار المقترحة إلى جدول أعمال لجنة التخطيط البعيد المدى. بعد الاستماع إلى تقييمنا، يعرض فريد سميث وكبار المسئولين وجهات نظرهم. وبناءً على خبرتي — التي تزيد عن ٢٥ عامًا — في مجال العمل والتشاور مع كبار الرؤساء التنفيذيين، أشهد أن سميث وفريقه كانوا يتمتعون بمزيج نادر من مهارات التحليل الاستراتيجي، إذ كانوا يطرحون فكرة تلو الأخرى وفي الوقت نفسه يدركون الأساليب الفنية التي يتطلبها التطبيق على مستوى التشغيل. أبدى فريق سميث اهتمامًا شخصيًّا بالخطط المصدق عليها، ودعموها وتابعوها بانتظام من أجل ضمان تنفيذها بنجاح. ضمنت هذه العملية توليد جميع الخيارات الإبداعية ومشاركتها وتقييمها.

إحدى المسئوليات الأخرى المهمة التي تضطلع بها إدارة تصميم نماذج الأنظمة وإدارة أبحاث العمليات هي تطوير خطط بعيدة المدى لإنشاء مراكز للشركة في مختلف المواقع حول العالم. تبدأ عملية التخطيط للعمليات والمرافق البعيدة المدى مع طرح إدارة التسويق لتوقعاتها في مجال العمل على مدى السنوات الثلاث والخمس التالية. أما دورنا فيتركز في تطوير مواصفات تشغيلية لمراكز الفرز الرئيسية وغيرها من المراكز حول العالم، وتطوير وتقييم سيناريوهات تشغيل أكفأ للتعامل مع زيادة كم العمل.

بعد الانتهاء من سيناريوهات التشغيل، تكتمل عملية تقييم الأفكار المحتملة، وتصبح خطط المرافق البعيدة المدى جاهزة للعرض على لجنة التخطيط البعيد المدى. لم يرغب فريد سميث في أن يتولى المخططون والمهندسون تلك المهمة، بل أراد أن يقدم نوابُ الرؤساء الإقليميون التقرير الأخير. كان هدفه هو التأكد من أن الإدارة الإقليمية تعي الخطط وتوافق عليها. يتعاون المخططون والمهندسون تعاونًا وثيقًا مع نواب الرؤساء المحليين بهدف مساعدتهم على التحضير لهذا الاجتماع. وعقب تقديم الخطط، دائمًا ما يطرح فريد في النهاية السؤالين التاليين: «كيف أستطيع مساعدتكم على تنفيذ تلك الخطط؟» و«ما الذي تحتاجونه مني؟» وكان يحرص على متابعة الطلبات التي تقدَّم إليه.

(٣-٤) ابتكارات بارزة

لم تعد كلمة فيدكس اليوم مجرد اسم شركة، بل تحولتْ في اللغة إلى فعل يستخدمه الناس عندما يرغبون في توصيل شيء إليهم سريعًا وفي الوقت المحدد، فيستخدمون كلمة

فيدكس كمرادف لكلمة «أرسل» في عشرات اللغات فيما يزيد على ٢٠٠ دولة في شتى أنحاء العالم. كيف إذن استطاعت هذه الشركة أن تنمو من شركة ناشئة غير معروفة كي تصبح إحدى أشهر العلامات التجارية وأكثرها استحقاقًا للثقة؟ فيما يلي بعض الابتكارات التي ساعدت على حدوث ذلك، كلها مستقاة من احتياجات السوق والعملاء.

أول شركة شحن سريع تملك وتدير طائرات، ومراكز فرز الطرود، وشاحنات توصيل (١٩٧٣)

أبدى العملاء رغبتهم في خدمة توصيل ليلي يُعتمد عليها من الباب إلى الباب. وعبر التحكم في جميع جوانب هذه العملية وفي الطرود منذ جمعها حتى تسليمها، استطاعت فيدكس ضمان خدمة توصيل يعول عليها وتلتزم بالوقت المحدد.

أول شركة شحن جوي تستخدم الإعلانات التليفزيونية (١٩٧٥)

يحتاج مجال التوصيل السريع للطرود إلى عمالة كثيفة ورأس مال كبير. ويتطلب بدء مشروع في هذا المجال رأسَ مال ضخمًا. قبل أن تبدأ شركة فيدكس في ممارسة نشاطها كان عليها أن تنفق مبالغ ضخمة من المال على الطائرات، وشاحنات التوصيل، ومحطات المدن، ومراكز التصنيف في المطارات. كذلك برزت الحاجة إلى عدد ضخم من الأيدي العاملة لجمع الطرود وفرزها وتوصيلها. وبعد شراء الطائرات، وإرساء البنية التحتية الداعمة، وتعيين الموظفين، أصبح التحدي الذي يواجه فيدكس هو الإعلان عن وجودها سريعًا وتحقيق حجم العمل المطلوب. وهكذا توصلت إدارة التسويق في الشركة إلى أن الإعلانات التليفزيونية هي أسرع وسيلة لتعريف الناس بشركة التوصيل السريع الجديدة هذه. وقد كان هذا القرار خطوة جريئة في وقت لم يشهد توجُّهَ أيٍّ من شركات الشحن للإعلان على شاشة التليفزيون.

كانت استراتيجية الحملة الإعلانية تهدف إلى جعل الشركة هي «أول ما يخطر ببال» العملاء عندما يحتاجون إلى شركة نقل سريع. تضمن الإعلان الأول هذه الجملة البسيطة: «أمريكا، لقد أصبح لديك شركة طيران جديدة.» تلاه إعلان «فيدرال إكسبريس من أجل توصيل سريع موثوق مائة بالمائة.» أما الإعلانات التالية فقد استخدمت روح الدعابة استخدامًا بارعًا كي توصل الرسالة. وفي غضون أربع سنوات، ساعدت هذه

الحملة المبتكرة على تحول فيدكس إلى شركة رائدة في السوق. ورغم أن تلك الإعلانات قد أذيعت منذ أكثر من ٢٥ عامًا، فإن من شاهدوها ما زالوا يتذكرونها بإعجاب.

إحدى الإعلانات الماثلة في الذاكرة هو إعلان «الرجل الذي يتحدث سريعًا»؛ حيث لعب الممثل جون موشيتا دور مدير يتحدث سريعًا جدًّا وفي غاية الانشغال. يجلس المدير على مكتبه ويتحدث في الهاتف كي يصدر الأوامر ويعقد الصفقات بسرعة جنونية. في الخلفية تعمل مساعدته على نحو هستيري سعيًا لمواكبة جون. في المشاهد الأخيرة، تنهار المساعدة خلفه يائسةً بينما تتطاير الأوراق من آلة التصوير في جميع أنحاء الغرفة. يحتاج هذا الرجل إلى شركة توصيل سريعة لتلبية احتياجات العمل لديه. وينتهي الإعلان بالرسالة التالية: «فيدرال إكسبريس تعد بتوصيل الطرود قبل الساعة العاشرة والنصف صباحًا. تخيل ما تستطيع فعله بكل هذا الوقت الإضافي.» طرحت الشركة أيضًا إعلانًا آخر من بطولة جون أيضًا — بحديثه السريع وصفقاته التجارية التي لا تنقطع — ينتهي بالجملة التالية: «في هذا العالم السريع الحركة، والمليء بالضغوط، أليس رائعًا أن تجد شركة تستطيع مواكبة كل ذلك؟ فيدكس، من أجل توصيل سريع موثوق مائة بالمائة.»

دور قيادي في تخفيف صرامة اللوائح في مجال الشحن الجوي (١٩٧٧)

ما إن أدرك العملاء أن في وسعهم شحن طرودهم ليلًا عبر شركة يعتمد عليها حتى أصبحوا راغبين في إرسال شحنات أكبر وأثقل. كذلك أبدت مدن كثيرة أخرى خارج نطاق خدمة فيدكس في ذلك الوقت رغبتها في الاستفادة بهذه الخدمة الليلية. تخضع كلٌّ من شركات الشحن الجوي وشركات نقل الركاب للوائح إدارة هيئة الطيران المدني. وقد ظلت الهيئة تشترط ألا يزيد الحد الأقصى لحمولة الشحن الجوي عن ٧٥٠٠ رطل — مما كان يسمح باستخدام طائرات صغيرة فحسب، مثل طائرات فالكون النفاثة، في حين تستطيع طائرة من طراز ٧٢٧ (وهي طائرة ركاب صغيرة) حمل ٤٠ ألف رطل — حتى صدَّق الكونجرس على قانون رفع القيود الحكومية على الشحن الجوي عام ١٩٧٧؛ ومن ثم سعتْ فيدكس بالتعاون مع جميع أصحاب الشأن — أي العملاء، والموظفين، وأعضاء الغرف التجارية في المدن التي تحتاج إلى خدمة الشحن الليلي — سعيًا حثيثًا من أجل إقرار القانون.

إطلاق نظام كوزموس (نظام العملاء والعمليات والخدمة الإلكتروني المتخصص، ١٩٧٩)

أدى وضع جميع المعلومات المرتبطة بالطرود في نظام إلكتروني مركزي إلى تمكين موظفي الخدمة من الإجابة عن أسئلة العملاء حول وضع طرودهم، وقد سمح كذلك لمديري العمليات بوضع خطط أفضل مع وجود جميع البيانات الحالية والسابقة تحت تصرفهم.

أول شركة شحن سريع تُدخل نظام التواصل الإلكتروني السريع في شاحنات التوصيل (نظام النقل المدعوم رقميًّا «دادز»، ١٩٨٠)

أتاح هذا الابتكار لمسئولي التوصيل استقبال طلبات استلام الطرود أثناء دوريتهم عبر شاشة عرض في شاحناتهم، ومن خلال هذه المعلومات التي يتلقونها في الوقت المناسب، يتمكَّنون من تلبية طلبات العملاء على الفور. كذلك استطاع هذا النظام القضاء على الحالات التي يُغفل فيها جمع بعض الطرود.

أول شركة تستخدم مواد تغليف تلبي احتياجات العملاء الخاصة — خدمة البريد الليلي المستعجل (١٩٨١)

تهدف هذه الخدمة إلى تسهيل تعامل العملاء مع الشركة بقدر الإمكان. كذلك أتاحت فيدكس ميزة أخرى جذابة؛ ألا وهي سعر الشحن الثابت حتى وزن معين لأي وجهة. وقد راعت أيضًا أن تجعل طرد المرسل يبدو متميزًا وسط أكوام البريد الوارد لدى المرسل إليه، وأن يوحي بكونه بريدًا مهمًّا وملحًّا.

أول شركة شحن سريع تقدم خدمة التوصيل في الساعة العاشرة والنصف صباحًا (١٩٨٢)

كانت الشركات المنافسة تعرض التوصيل مع حلول الظهيرة أو بعد ذلك، لكن العملاء عبروا عن رغبتهم في تسلم شحناتهم مبكرًا بقدر الإمكان؛ كي يكون أمامهم يوم العمل بأكمله يستطيعون فيه استخدام الموارد أو الرد على المراسلات المهمة.

أول شركة شحن سريع تدخل نظام الشحن الأتوماتيكي على الكمبيوتر (١٩٨٤)

أراد العملاء تسريع عملية الشحن عبر حذف الوقت الضائع في عملية استيفاء الاستمارات. منذ ذلك الحين، يخضع هذا النظام للتحديث المستمر، ويتيح مهامَّ مصممة لتلائم احتياجات المُرسل.

استخدام سوبرتراكر، جهاز قراءة الباركود المحمول (١٩٨٦)

يستخدم هذا الجهاز في قراءة الباركود على الطرود في كل خطوة من خطوات عملية الشحن؛ لمتابعة وضع الطرد والإبلاغ عن حالته في الزمن الفعلي (انظر المناقشة في الفصل الأول).

تطوير شبكة محلية ودولية سلسة ومتكاملة (١٩٨٩)

خلال عقدي السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، بدأ تزايد كم البضائع التي تتحرك عبر الحدود والمحيطات الشاسعة التي تفصل بين القارات، وشهدت هذه الفترة انتقال صناعة البضائع المرتفعة القيمة، مثل الشرائح الإلكترونية وغيرها من مكونات أجهزة الحاسوب الشخصية السريعة الانتشار إلى الصين وغيرها من الدول الآسيوية. كانت شرائح الذاكرة الإلكترونية تُصنع في سنغافورة، بينما تصنع الأقراص الصلبة في الصين والشاشات في ماليزيا. وتنتقل جميع تلك المكونات إلى الولايات المتحدة ثم تُجمع وتُسلَّم إلى المستهلكين.

بناءً على توقع فيدكس لهذا النمو في التجارة العالمية، وضعت الإدارة التنفيذية تصورًا لشبكة محلية ودولية سلسة وموحدة. كان التحدي الأكبر عند إنشاء هذه الشبكة هو ضمان حقوق الهبوط على أراضي المطارات الدولية الرئيسية؛ إذ يستغرق البدء من نقطة الصفر سنوات لأنه من الصعب العثور على أماكن هبوط في تلك المطارات الشديدة الازدحام. وعلاوة على ذلك، تخضع الموافقات على أماكن جديدة للهبوط للوائح ومفاوضات حكومية ثنائية، وتتضمن عمليات طويلة ومعقدة. وهكذا كان البدء من نقطة الصفر يعني انتظار سنوات؛ نظرًا لمحدودية أماكن الهبوط المتاحة في تلك المطارات الشديدة الازدحام؛ ومن ثم ساعدت الاستراتيجية المستحدثة التي لجأت فيدكس بمقتضاها إلى

الاستحواذ على شركة طيران «فلاينج تايجرز» على حيازة حقوق الهبوط القيِّمة تلك بضربة واحدة.

كانت فلاينج تايجرز شركة شحن — يقع مقرها في مدينة لوس أنجلوس — لديها بالفعل حقوق هبوط في كبرى المطارات. أما عملاؤها فكانوا غالبًا من وكلاء الشحن ممن يعرضون خدمة نقل البضائع بين المطارات. كان هدف فيدكس هو تقديم خدمة توصيل محددة الوقت من الباب إلى الباب بين مدن الولايات المتحدة والوجهات الدولية الرئيسية.

لم يكن على الشحنات الجوية الخضوع للإجراءات الروتينية المعتادة لدى جهة المصدر وجهة الوصول فحسب، بل كان عليها كذلك إنهاء التخليص الجمركي لدى كلتا الجهتين؛ ومن ثم تطلب الوضع تفكيرًا ابتكاريًّا في جميع دوائر الشركة (الاستراتيجية، تخطيط النظم، تحديد الجداول الزمنية، التصميم، العمليات الدولية، والعمليات المحلية، على سبيل المثال وليس الحصر) من أجل دمج الشبكة الدولية مع الشبكة المحلية الموجودة بالفعل. أرست هذه الشبكة السلسة الموحدة مستوًى أعلى بمراحل من الخدمة في الساحة الدولية يماثل ما حققته الشبكة المحلية من قبل في سوق الولايات المتحدة الأمريكية.

أول شركة خدمات تفوز بجائزة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة رفيعة المستوى (١٩٩٠)

تقيِّم هذه الجائزة جميع العمليات الداخلية بهدف ضمان تركيزها على تقديم خدمة عملاء متميزة، وتضع في اعتبارها كذلك مشاركة الموظفين المستمرة في تحسين تلك العمليات ومستوى خدمة العملاء.

أول شركة تتيح خدمة التتبُّع الإلكتروني (١٩٩٤)

أحد أهم الابتكارات التي ساعدت العملاء على التمتُّع بتحكم أفضل في عملياتهم التجارية هو موقع فيدكس دوت كوم؛ أول تطبيق على الشبكة العنكبوتية يقدم معلومات فورية عن حالة الطرد. يخضع الموقع لتحسينات مستمرة كي يتيح للمستهلكين خدمة الشحن الإلكتروني، المحلي أو الدولي. وقد اختِير الموقع أفضل موقع نقل إلكتروني.

تحسين استخدام الأصول وكفاءة النظام من أجل الاحتفاظ بميزة انخفاض التكلفة (١٩٩٧)

في السنة المالية لعام ١٩٩٧، سلمت شركة فيدكس ما يقرب من ٢٫٥ مليون طرد محلي، وما يزيد على ٢٢٠ ألف طرد دولي. كذلك تزايدت الأرباح المحلية لتصل إلى ٨ مليارات دولار، بينما بلغت الأرباح الدولية ٣ مليارات دولار. فرض هذا النمو متطلبات هائلة على النظام وآليات التشغيل؛ إذ أدى إلى اضطلاع المركز الرئيسي بدور أكبر في إدارة النظام مع الالتزام بالوقت المحدد للحفاظ على ارتفاع مستويات الخدمة. ولضمان إنهاء مركز ممفيس الوطني الرئيسي عملية الفرز في الوقت المحدد، كانت مواعيد وصول الرحلات تخضع باستمرار للتقييم والتعديل. في إحدى تلك المبادرات، أُعيد تحديد مواعيد عدة رحلات من نورث كارولينا وساوث كارولينا بحيث تغادر من خمس إلى عشر دقائق مبكرًا؛ مما أثر تأثيرًا جديًّا على العمليات الميدانية. التقى مايكل موس؛ مدير العمليات الميدانية الإقليمي، بالموظفين الذين تأثروا بهذا التغيير كي يشرح لهم سبب تبكير توقيت تلك الرحلات، مبديًا تفهمه للصعوبات الناتجة عن هذه المبادرة، ومعلنًا عن الحاجة إلى إجراء عدد من التغييرات المهمة، لكنه أضاف أن هذه الخطوة ستساعد على تحسين مستوى خدمة العملاء لدى شركة فيدكس محليًّا ودوليًّا على حدٍّ سواء.

طلب موس من الموظفين التعاون من أجل تحديد التغييرات التي ينبغي إجراؤها على عمليات التشغيل بهدف الالتزام بجدول الرحلات الزمني الجديد، والتأثير الذي سيحدثه هذا التغيير على العملاء، وكيفية إعادة تنظيم أوقات جمع الطرود بحيث يتمكن مسئولو التوصيل من العودة إلى المحطة مبكرًا. وفي غضون يومين، توصل الموظفون والمديرون إلى خطة مبتكرة تتلاءم مع التغيير دون زيادة التكلفة أو التأثير سلبًا على العملاء. ونظرًا لمشاركة الموظفين في خطة التطوير، فإن التزامهم بتطبيقها تطبيقًا ناجحًا كان أمرًا حتميًّا. شرح لي مايك فلسفته قائلًا: «دائمًا ما أُخبر مسئولي التوصيل وغيرهم من موظفي المحطة أنهم يضطلعون بالدور الأهم في هذه العملية، وأراعي أن يشارك كل فرد منهم في حل المشكلة وتطوير خطط تنفيذية، فإذا تولى المدير أو الرئيس جميع مهام التفكير وحل المشكلات، فإنه لن يحصل في النهاية إلا على أفكاره هو، وسيكتفي الموظفون بتنفيذ ما يُملَى عليهم، ولن ينشغلوا بأي نوع من التفكير الإبداعي. وعلاوة على ذلك ستخسر فيدكس أفكار الموظفين المبتكرة.»

فيدكس للنقل السريع، فيدكس للنقل البري، فيدكس للشحن، فيدكس كينكو

في عالم الأعمال أصبحت الخدمات اللوجستية عاملًا محوريًّا في سبيل التمتع بميزة تنافسية؛ فهي لم تعد تقتصر على نقل البضائع من النقطة أ إلى النقطة ب، كما في حالة تجار التجزئة الذين ينقلون المنتجات من المخزن إلى المتجر، أو شركات التصنيع التي تنقل قطع الغيار من الموردين إلى المصانع بهدف التجميع، بل أصبح التخطيط اللوجستي بأسره جزءًا لا يتجزأ من تطوير استراتيجية العمل وتنفيذها؛ ومن ثم لم يعد العملاء يبحثون عن شركة شحن فحسب، بل عن شريك استراتيجي يستوعب خططهم العملية ويتعاون معهم بهدف إيجاد حل لوجستي يساعدهم على اكتساب ميزة تنافسية.

قد يضمن ذلك بالفعل استخدام وسائل نقل متعددة. فلكي تقدم شركة فيدكس حلولًا لوجستية شاملة ومتكاملة، تولت تطوير وتنفيذ استراتيجية الاستحواذ على الشركات التي تقدم خدمات الشحن والنقل البري. نجحت فيدكس في ضم تلك الشركات تحت علامتها التجارية محل الثقة، ولكي تلبي المتطلبات المتفردة لدى تجار التجزئة على شبكة الإنترنت ابتكرت خدمة التوصيل إلى المنازل. ولكي تلبي احتياجات الأسر التي يعمل فيها كلا الزوجين، أتاحت خيار تحديد موعد التوصيل بما يناسب العميل.

التعاون مع أمازون دوت كوم لتلبية احتياجات ظاهرة مبيعات غير مسبوقة (٢٠٠٠)

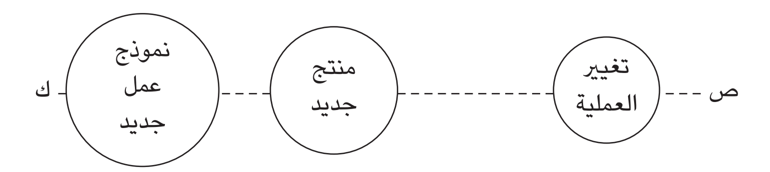
تطلبت استراتيجية تسويق كتاب «هاري بوتر وكأس النار» الذي طال انتظاره طرح الكتاب في الولايات المتحدة بأسرها في نفس اليوم؛ ومن ثمَّ تلقَّى موقع أمازون ٢٥٠ ألف طلب لشراء الكتاب وتوصيله في نفس يوم إصداره. استطاعت شركة فيدكس — عبر استغلال موارد الشركات المتنوعة التي تعمل تحت مظلتها — تقديم حلٍّ أُعدَّ خِصِّيصَى لمجابهة هذا التحدي ونفَّذته بنجاح. في عام ٢٠٠٣، حققت فيدكس إنجازًا مماثلًا عبر توصيل ٤٠٠ ألف نسخة من كتاب «هاري بوتر وجماعة العنقاء» في يوم واحد؛ مما أسعد أعدادًا ضخمة من القراء الشباب في جميع أنحاء البلاد.

الاتفاق مع هيئة البريد الأمريكي لوضع صناديق إيداع الطرود التابعة لفيدكس في مكاتب البريد عبر البلاد (٢٠٠١)

كانت هيئة البريد الأمريكي تبحث عن وسيلة نقل جوي يُعتمد عليها كجزء من خدمات البريد التي تقدمها. استفاد البريد الأمريكي من هذه الشراكة بين القطاعين العام والخاص عبر امتلاك وسيلة نقل جوي يعتمد عليها من أجل خدمة عملائه، بينما تمكنت فيدكس من تسهيل عملية توصيل طرود فيدكس على عملائها. يكمن العامل الابتكاري في هذه الشراكة في تحول المنظور لدى الطرفين؛ إذ أصبح كلٌّ منهما يرى الآخر طرفًا في شراكة بدلًا من اعتباره منافسًا.

(٣-٥) ابتكار متواصل

قدمت فيدكس بعض الابتكارات التي ترقى إلى مستوى الإنجازات الكبرى، بينما ساعدت مجموعة أخرى من الابتكارات على تحسين منتج أو عمليات موجودة بالفعل. عندما يتحدث الناس عن الابتكار عادةً ما يرد بأذهانهم التقنيات أو المنتجات أو الخدمات الجديدة، لكن الابتكار في عالم الأعمال — كما يوضح الشكل ٢-١ — هو عملية متواصلة تبدأ من الابتكارات الصغيرة وصولًا إلى الابتكارات العظيمة. إن الأفكار والخواطر اليومية قد تؤدي في النهاية إلى توليد تلك الأفكار غير المسبوقة التي تهز العالم وتبدِّل حاله، أو على الأقل تبدل حال شركة ما.



شكل ٢-١: ابتكار متواصل.

الابتكارات الصغيرة (ص): هي التحسينات المستمرة؛ التغيرات الصغيرة والتغيرات المتوسطة الحجم في مسارات العمل التي تؤدي إلى تحسين تجربة العميل مع الشركة، وتحسين تصميم عروض خدمة العملاء (مثل إدخال تحسينات على منتج ما)، وخدمة التوصيل، وتحسين الكفاءة التشغيلية ... إلخ.

الابتكارات الكبرى (ك): هي التغييرات في أسلوب العمل، والتعديلات الواسعة النطاق التي تتخذ شكل تكنولوجيا تقلب النظام رأسًا على عقب، أو استخدام إبداعي لتكنولوجيا متوافرة بالفعل بهدف تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تحقيق توسع عالمي ... إلخ.

حتى الشركات التي تبدأ بنموذج عمل كبير فريد من نوعه تحتاج إلى تغييرات صغيرة، أو متوسطة الحجم، أو إلى تحسينات مستمرة من الأجل الاحتفاظ بميزتها التنافسية.

(٣-٦) دعم الابتكارات الصغيرة والمتوسطة الحجم للابتكارات الكبرى في مخطط العمل

في عام ١٩٨٣، وبعد مرور ١٠ سنوات على إرساء شركة فيدكس مخطط عملها الإبداعي، أصبح لدى الشركة مشروع تجاري محلي عظيم النجاح بلغت مبيعاته مليار دولار أمريكي. وبناءً على ذلك، تبنت فيدكس هدف التوسع الدولي باعتباره أولوية عمل استراتيجية، ودعت إلى توسع مكثف في أكبر عدد ممكن من البلدان. إذ إن امتلاك الشركة لشبكة عالمية هو عامل محوري من وجهة نظر العملاء.

ترأس أرون كولكرني قسم التوسعات الدولية بالتعاون مع طاقم من خمسة محترفين. تمحورت مهام عمل هذا الفريق حول ابتكار النموذج الأمثل والقابل للتكرار من أجل تأسيس فروع لفيدكس في دول مختلفة. يهدف هذا النموذج أولًا إلى ضمان أن يحمل مسار العمل في كل دولة طابع فيدكس. أما أهدافه الأخرى فتتعلق بتطوير مسار العمل وفقًا لنمو المشروع، وتقليل الاستثمار المالي في البداية إلى الحد الأدنى. مثلت كل دولة تحديات فريدة فيما يتعلق بالنظام التشريعي والتخليص الجمركي ... إلخ.

سألتُ أرون عن سر نجاح فريقه في تأسيس شبكة فيدكس الدولية وتوسيعها، وقد لخص العوامل الرئيسية وراء نجاح فريقه في تنفيذ استراتيجية التوسع في النقاط التالية:

(١) إبداع طاقم العمل الذي تجلى في طرح أفكار مبتكرة من أجل تهيئة النموذج الأساسي كي يلائم البيئة الخاصة بكل دولة.

(٢) العلاقات الوثيقة والتعاونية بين طاقم العمل وبين المسئولين الرئيسيين في أقسام الشئون القانونية والمالية والتسويق.

(٣) الاتصال المباشر بالإدارة التنفيذية وتلقي توجيهاتها.
(٤) الاتصال المباشر بالمسئولين في أقاليم فيدكس الدولية والتعاون الوثيق معهم.
(٥) ملاحظة ما نحدثه من فارق والشعور به.

أصبحت الشركات الدولية الآن القطاع الأسرع نموًّا في مجال التوصيل السريع محققةً معدلات نمو عشرية. كانت فكرة توسيع نموذج العمل المبدئية كي يضم شبكة عالمية متكاملة فكرةً مبدعة؛ ففي ذلك الوقت، كانت شركات الشحن الأخرى تعرض خدمة النقل الدولي السريع للمستندات، وكانت شركات نقل الركاب الجوية تتيح خدمات التغليف والشحن الجوي الدولي، لكن لم توجد حينها خدمة يعتمد عليها لنقل الطرود سريعًا على المستوى الدولي، ومن الباب إلى الباب؛ ومن ثم كان النجاح في تنفيذ هذه الرؤية والاستراتيجية الدولية يتطلب المئات من الابتكارات على جميع مستويات وجوانب التشغيل.

(٤) ابتكارات مستقاة من احتياجات السوق والعملاء

تتكون رحلة الابتكار الناجحة من جزأين: (١) إدراك موقع الشركة في تلك الرحلة وتحديد الأسباب الجذرية (العوائق) التي تمنعها من إرساء ثقافة الابتكار ودعمها، و(٢) تطوير وتطبيق خطة عمل لمعالجة الأسباب الجذرية المحددة.

كانت استراتيجية عمل فيدكس مستقاة من احتياجات السوق والعملاء، حتى وإن أدى ذلك إلى تخفيض قيمة نشاطها التجاري في حد ذاته. شهدت خدمة الشحن الليلي السريع والتوصيل قبل الساعة العاشرة والنصف في صباح يوم العمل التالي نموًّا بمعدلات جيدة، لكن العملاء عبَّروا عن حاجتهم لخدمة شحن ليلي أوفر تكلفةً؛ ومن ثم قدمت فيدكس خدمة الشحن الليلي النموذجي التي تتيح التوصيل في ظهيرة يوم العمل التالي نظير سعر أقل. بلا شك، تحول بعض من عملاء التوصيل الصباحي إلى خدمة التوصيل الأوفر بعد الظهيرة، لكن عمومًا جذبت هذه الخدمة عددًا أكبر من العملاء والطرود يفوق ما خسرته الشركة من تخفيض قيمة الخدمة.

عقب ذلك، عندما ظهرت رغبة لدى السوق والعملاء في أن تقدم فيدكس مجموعة كاملة من الخدمات من بينها خدمة النقل البري الأرخص سعرًا في يوم محدد، واجهت الشركة خطر انخفاض حجم شحناتها من النقل السريع العالي الربح، لكن فيدكس

اتبعت استراتيجية عمل مبتكرة تهدف إلى تطوير حلول تجارية كلية لتلبية احتياجات العملاء لنقل المستندات والصناديق والحمولات — سواء محليًّا أو دوليًّا — عبر الجمع بين خدمات النقل الجوي والبري.

ومع توقع التغيرات في بيئة العمل، قررت فيدكس أنه من الأفضل لها تحويل نقل الطرود من النقل السريع إلى النقل البري ضمن مجموعة شركاتها بدلًا من أن يقدِّم أحد منافسيها هذه الخدمة (في سبتمبر عام ٢٠٠٤، اضطرت شركة «وندر» — وهي علامة تجارية شهيرة في مجال الخبز — إلى إشهار إفلاسها، الذي يرجع أحد أسبابه إلى بُطئها في الاستجابة لتحوُّل ذوق المستهلكين نحو المنتجات منخفضة الكربوهيدرات).

إن الشرط الأساسي لإرساء ثقافة الابتكار ودعمها هو إدراك ما الذي يعيق المؤسسة، ما الذي يمنعها من التطور وإطلاق العنان لإمكانياتها الإبداعية الطبيعية؟ يستعرض الفصل الثالث الأسباب الجذرية الشائعة وراء افتقار المؤسسات إلى ثقافة ابتكار مزدهرة.

الفصل الثالث

لماذا لا تلجأ المؤسسات إلى الابتكار؟

> تفكير ابتكاري! إننا لا نملك وقتًا حتى للتفكير الخاطئ. نحن نقول لأنفسنا إن الابتكار يأتي على قمة الأولويات، لكن في خضم الاجتماعات ورسائل البريد الإلكتروني ومحاولة اتقاء الأزمات اليومية لا نجد وقتًا أبدًا له.
>
> إعلان آي بي إم في مجلة «فورتشن»،
> ٩ أغسطس، ٢٠٠٤

«الابتكار، الابتكار، الابتكار» تلك هي الكلمة التي لا يملُّ كبار المديرين التنفيذيين من ترديدها. لماذا إذن لا ينجح سوى القليل منهم في إرساء ثقافة الابتكار ودعمها؟ رغم ذلك، فإن الجانب المبشر في هذا الإطار هو وجود وفرة من الموارد الإبداعية اللازمة لدى كل شركة؛ وهي الأفراد.

يرغب الأفراد في الشعور بأنهم يصنعون فارقًا، وبأن عملهم ذو أهمية. كذلك يرغبون في تقديم إسهامات إبداعية، وأن تنجح شركاتهم وتنمو لكي تتاح لهم أيضًا فرص للتطور المهني والشخصي.

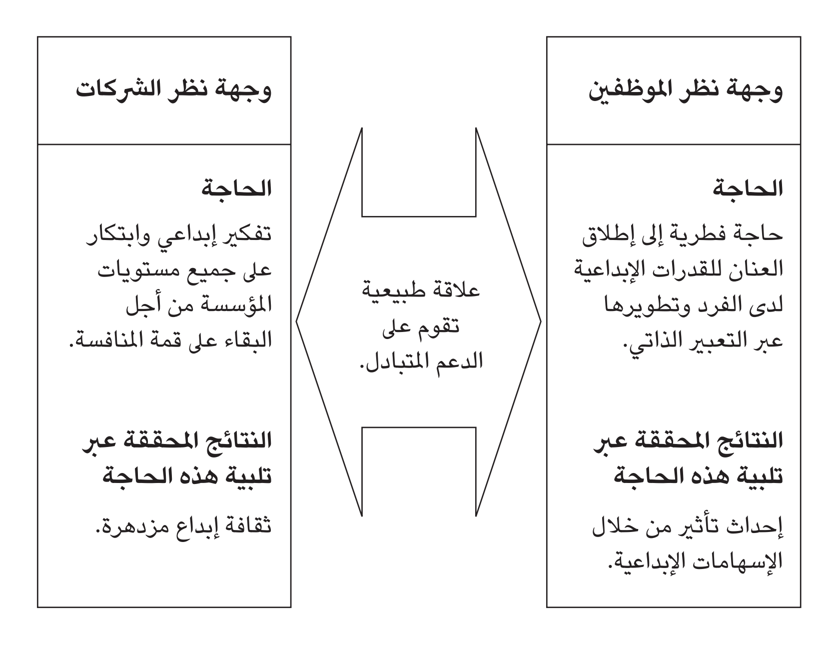
يشتهر د. جوزيف جوران بلقب «الأب المؤسس لإدارة الجودة»؛ إذ قضى ما يزيد على سبعين عامًا في مساعدة المؤسسات في شتى أنحاء العالم على تحسين قدراتها التنافسية، ويُعرف بأنه أول من أضاف البعد البشري إلى عملية الجودة.

> أزعم أن من عاشوا طويلًا لم يلحظوا قط حدًّا للإبداع البشري. إن شركة تويوتا تبتكر ما يزيد على مليون تحسين سنويًّا. لا توجد حدود لإبداع البشر، بل تكمن المشكلة في تمكينهم من استخدام ذلك الإبداع.
>
> حوار مع جوزيف جوران،
> أجراه توماس إيه ستيوارت، نشر في
> مجلة «فورتشن» بتاريخ ١١ يناير، ١٩٩٩

لدى جميع البشر احتياج أساسي للتعبير عن أنفسهم، وتطوير قدراتهم الطبيعية على الإبداع، وتحقيق ذواتهم، والإحساس بأنهم يستخدمون مجموعة فريدة وقيمة من المهارات والقدرات، وبأنهم يحققون هدفًا خاصًّا، أو يقدمون مساهمة خاصة، وبأن حياتهم ترتبط بمغزًى أو معنًى أكبر. تتناغم تلك الاحتياجات البشرية من جميع النواحي مع حاجة المؤسسات إلى الابتكار، كما هو موضح في الشكل ٣-١.

نظرًا لأن الأفراد والمؤسسات لديهما احتياجات الدعم المتبادل تلك، فلماذا إذن لا نجد ثقافة ابتكار مزدهرة في كل مؤسسة؟ أثناء فترة عملي في معهد فيدكس للقيادة، استضفتُ ممثلين من شركات متعددة كي يسترشدوا بنموذج فيدكس. إحدى تلك الشركات كانت مؤسسة صناعية مدرجة على قائمة مجلة «فورتشن» لأعلى ٥٠٠ شركة إيرادًا في الولايات المتحدة، لكن معدل نموها أصبح صفرًا. عانت الشركة من انخفاض هامش الربح لعدة سنوات. عندما تحدثت مع ممثلي هذه الشركة، أقروا بالدور الرئيسي الذي يجب أن يضطلع به الموظفون في تطوير حلول جديدة تناسب احتياجات العملاء المتغيرة، وتحسن أساليب التشغيل من أجل تقليل تكلفة العمل. وأثناء إحدى المناقشات، علق نائب مدير الموارد البشرية بهذه الشركة قائلًا إن فريق الإدارة التنفيذية بالشركة لم يعترف بأن الموظفين يلعبون دورًا في تحقيق الأرباح إلا مؤخرًا. وحتى ذلك الحين، آمنَتِ الشركة بأن الآلات أو العمل الشاق هما أسلوبا كسب المال. حسب هذا النمط من التفكير (الذي يعتبر الموظفين مجرد أيدي عاملة لا مصدر أفكار)، أصبح أمام قسم الموارد البشرية مهمة عسيرة؛ إذ كيف سيستطيعون إقناع أصحاب السلطة بالشركة أن من المفترض أن يطور المديرون قدرات الموظفين الإبداعية ويحفزونها؟

من خلال خبرتي وأبحاثي في هذا المجال، تمكنت من تحديد خمسة أسباب جذرية تفسر التفاوت بين الرغبة في الابتكار وواقع عالم الأعمال.



شكل ٣-١: احتياجات الدعم المتبادل بين الموظفين والمؤسسات من أجل الإبداع والابتكار.

(١) السبب الجذري الأول: غياب ممارسات القيادة الداعمة والعمليات التنظيمية التعزيزية

عند التعاون مع المؤسسات من أجل إرساء ثقافة الابتكار، لا بد من التحدث مع الموظفين والمديرين على مستويات مختلفة. أحد أساليب تنفيذ هذه العملية يتمثل في تشكيل أربع مجموعات صغيرة تضم عددًا منتقًى من الموظفين والمديرين، ودعوتهم إلى الإجابة عن أحد الأسئلة الأربعة التالية:

المجموعة الأولى: لماذا يجب أن نهتم بالابتكار؟

المجموعة الثانية: ما نوع الابتكار الذي يناسب نطاق مسئوليتك؟

المجموعة الثالثة: كيف تخلق بيئة تشجع على التفكير الابتكاري في جميع مستويات الشركة؟

المجموعة الرابعة: ما الذي يعيقك عن إطلاق العنان لقدراتك الإبداعية وتطويرها؟

كشفت الإجابات عن السؤال الرابع في جميع الحالات تقريبًا أن ممارسات القيادة قد منعت الموظفين من ممارسة التفكير الابتكاري وتقديم حلول إبداعية للمشكلات. فيما يلي أمثلة على تلك الممارسات الضارة وأنظمة الدعم السلبية:

- إعاقة التغيير.
- رفض النظر بعين الاعتبار إلى الطرق المختلفة لأداء أحد الأعمال.
- الإدارة المسيطرة.
- التصدي للاعتراضات التي يطرحها الموظفون.
- الأنظمة البيروقراطية التي تؤدي إلى إبطاء مسار العمل.
- الإدارة غير الحاسمة.
- قلة الوقت المخصص للتفكير الإبداعي نتيجة لجداول الأعمال المشحونة.
- حماية نطاقات النفوذ نتيجة لانعزال الأقسام وافتقاد التعاون أو تبادل الأفكار بين الأقسام.
- افتقاد التوجيه التحفيزي والأهداف التي تستنهض الهمم.
- عجز المديرين عن مناقشة الأفكار المتعارضة على المستوى المهني.
- ضيق أفق بعض المديرين ورفضهم الاستماع إلى الأفكار الجديدة.
- ثقافة تربط التقدم بتجنب إحداث تغييرات، وبالتزام الحذر في التعامل.
- الخوف من الفشل.

يستطيع أغلب المديرين وصف سلوكيات القيادة المُحبذة التي تدفع الموظفين نحو تطوير إمكانياتهم الإبداعية وإطلاق العنان لها، فلماذا توجد إذن فجوة ضخمة بين الفهم العقلاني لممارسات القيادة السليمة وتطبيقها في العمل؟ يرجع ذلك أولًا إلى عدم تفهُّم أن ثلاث مجموعات متساوية الأهمية من المهارات — المهارات التقنية، والإدارية، والقيادية — هي جميعًا مطلوبة من أجل تحقيق نتائج ناجحة.

ثانيًا، نقص الوعي بأن ممارسات القيادة الفعالة تنتج عن مجموعة مميزة من المهارات، وترتبط أكثر بالجانب العاطفي (الجانب الأيمن من الدماغ) من الجانب العقلي (الجانب الأيسر من الدماغ)؛ إذ أثبتت الأبحاث النفسية أن الجانب الأيسر من الدماغ

يتحكم في العمليات العقلانية التحليلية المجزَّأة. أما الجانب الأيمن فيدعم العمليات العاطفية الإبداعية التصورية. يخلق الجانب التحليلي مخططين ومُنظِّمين ومراقبين بارعين؛ ومن ثم «مديرين» أكفاء. أما الجانب العاطفي والتصوري، فيخلق مديرين مُلهمين عطوفين وحالمين؛ ومن ثم «قادة» أكفاء.

وأخيرًا، يوجد شيء من عدم التبصُّر بالعوامل المؤثرة في السلوك والتحفيز البشري. إن أصحاب المناصب الإدارية والقيادية المتخصصين في التكنولوجيا أو الهندسة أو المالية أو المحاسبة أو تكنولوجيا المعلومات زُرع بداخلهم ميل قوي نحو الأنشطة التحليلية والعقلانية، إلا أن التدريب التقليدي على القيادة لا يتناسب مع هذا الواقع.

يتفق روبن روبنسن — مستشار في مجال الموارد البشرية وصاحب خبرة طويلة في عالم الشركات — مع هذا المفهوم قائلًا: «لقد لمست بنفسي ما تتحدث عنه على أرض الواقع؛ فعلى ما يبدو لم يتعلم المديرون الفنيون في دراستهم الجامعية كيفية قيادة الآخرين؛ فكل شيء بالنسبة لهم إما أسود أو أبيض، إما يصلح أو لا يصلح، ولا يوجد مجال للمساحات الرمادية في نطاق عملهم؛ إذ يتبعون منهجًا شبه رياضي؛ حيث واحد زائد واحد يساوي اثنين. يؤدي ذلك إلى صعوبة حقيقية في قيادة فريق متعاون، أو حتى تكوينه، وفي بث روح الإبداع وتقبل أساليب أخرى لحل المشكلات.»

فيما يلي ثلاثة أسباب توضح عجز المديرين الماهرين فنيًّا عن أن يصبحوا قادة مُلهِمين:

(١) «عدم تفهم وجود ثلاث مجموعات متساوية الأهمية من المهارات — الفنية، والإدارية، والقيادية — اللازمة للتمتع بأعلى قدر من الكفاءة».

يتحمل المديرون ثلاث مجموعات متمايزة من المسئوليات تتطلب ثلاث مجموعات متمايزة من المهارات. ومع ترقي الفرد في الشركة، يؤدي الالتزام الناجح بمسئوليات القيادة إلى التمتع بأكبر قدر من الكفاءة. فكما يتضح في مخطط المسئولية (انظر الشكل ٣-٢) وفي البحث الذي أجراه الكاتب جيمس كريبن، تلعب القيادة دورًا رئيسيًّا في دفع الموظفين لبذل أقصى جهودهم.

> يمكنك دفع الأفراد إلى بذل من ٦٠ إلى ٦٥ بالمائة من طاقتهم في العمل إذا اعتمدتَ على السلطة والقواعد التنظيمية، وهو ما يكفي بالكاد للوفاء بالحد الأدنى من متطلبات الوظيفة. أما القيادة فهي عامل زيادة يختص بنسبة

الـ ٣٥ إلى ٤٠ بالمائة الباقية. في وسع إداري بسيط تحقيق نتائج متوسطة، لكن القائد يحقق نتائج أفضل من الموظفين ذوي الكفاءة المتوسطة. إن الإدارة، في أغلب الأحيان، هي عملية عقلية ذات مردود عملي. أما القيادة فهي أيضًا عملية ذات مردود عملي، لكنها تُبنى على العلاقات الشخصية.

جيمس جيه كريبن، استراتيجيات القيادة
التي تحقق الكفاءة المؤسسية،
دار نشر «أماكون»، نيويورك



شكل ٣-٢: ثلاث مجموعات من المهارات يجب أن يتمتع بها المدير الكفء.

كما يوضح الشكل ٣-٢، عندما يترقى المرء في المناصب تحتل واجبات القيادة جزءًا أكبر من إجمالي المسئوليات؛ فتولي قيادة عدد أكبر من الأفراد يحتم أن تلعب مهارات

القيادة دورًا رئيسيًّا في تحفيز روح الإبداع والالتزام لدى هذه القاعدة الضخمة من الموظفين.

(٢) «نقص الوعي بأن القيادة هي مجموعة مختلفة تمامًا من المهارات يرتبط أكثر بالجانب العاطفي من الجانب العقلي.»

إن القائد الفعال هو من يؤثر في موظفيه ويشجِّعهم على تقديم جهدهم غير المشروط؛ أي إبداعهم والتزامهم. هذه هي الطريقة التي تستطيع المؤسسات من خلالها ضمان أن ما تصممه وتقدمه من منتجات وخدمات يتفوق على ما يقدِّمه منافسوها.

يُظهر الموظف هذا الالتزام عندما تشعره سلوكيات القائد اليومية بأنه:

- جزء من فريق ناجح في تقدُّم دائم.
- يُحدث فارقًا.
- يتلقى اهتمامًا شخصيًّا من القائد بحيث:
  - يشعر بالدعم في حياته الشخصية خارج نطاق العمل.
  - يشعر بالتحفيز ويتقدم على المستوى المهني.
  - يشعر بالتقدير عندما يبذل جهدًا يتجاوز المطلوب منه.
  - يلقى آذانًا مصغية للأفكار التي يرغب في عرضها.

إن مفتاح فهم عملية القيادة هو «الإحساس».

عندما يقضي المديرون معظم وقتهم في تحليل معدل الإنتاجية، وأهداف المبيعات، وأرقام الميزانية، فإنهم غالبًا ما يتجاهلون الجانب المُلهم (الجانب العاطفي) لعملية قيادة الأفراد؛ مما يؤدي عادةً إلى صعوبة التواصل معهم؛ لأن الأفراد يرتبطون مع الآخرين ويتواصلون معهم على المستوى العاطفي. تلعب المشاعر دورًا إيجابيًّا وسلبيًّا على حدٍّ سواء في الأداء الوظيفي، وفي تحفيز الموظفين وإشراكهم؛ إذ تدعم مشاعر الأمان والتفاؤل والثقة المتبادلة مستويات الطاقة والإبداع والمبادرة. أما مشاعر عدم الأمان والتشاؤم وافتقار التقدير والثقة، فتعطل مستويات الطاقة والإبداع والمبادرة.

(٣) «نقص المعلومات حول العوامل التي تؤثر في السلوكيات والتحفيز البشري.»

عادةً ما نتساءل عن «سبب تصرف أحدهم على نحو معين». ولكي نفهم السلوك الظاهر، ينبغي علينا أن ندرك بعضًا من العوامل غير المرئية التي تمارس تأثيرها بعيدًا عن الأنظار. إن ما يعرفه المرء، وما يشعر به، ومدى الدعم الذي يتلقاه من بيئته كلها عوامل تلعب دورًا رئيسيًّا في الإجابة عن هذا السؤال؛ فقد يعرف المرء كيف يؤدي وظيفة ما، لكنه إذا شعر بالانفصال عما حوله فلن يبذل جهدًا خاصًّا لحل المشكلات. وقد تخطر فكرة ابتكارية في ذهن أحدهم، لكنه يعزف عن تطويرها إذا كانت بيئة العمل لا تشجع على المخاطرة، ولا تكافئ النجاح، وتعاقب على الفشل. لخص هاري ليفينسون الدور المحوري الذي تلعبه المشاعر في العمل والصعوبة التي يواجهها العديد من المديرين في التعامل معها في مراجعته النقدية لكتاب مانفريد إف آر كيتس دي فريز «الحياة والموت في عالم الشركات الذي لا يهمد»:

> هل الإدارة في الحقيقة مهمة عقلانية يؤديها أشخاص عقلانيون وفقًا للأهداف المعقولة التي تضعها المؤسسة؟ نعرف جميعًا أن الأمور لا تسير على هذا النحو. ومع ذلك، ظلت أسطورة العقلانية قائمة رغم كل الأدلة التي تعارضها. يتمحور تنظيم جزء كبير من مجتمعنا والجزء الأكبر من حياتنا العملية حول المنطق المحكم، والأرقام، والتفسيرات «المعقولة». رغم ذلك، نجد مجموعة كاملة من المشاعر التي تتحدى المنطق — مثل الغضب، والخوف، وعدم الأمان، والغيرة، والحماس — في مكان العمل. إن تلك المشاعر القوية غير المعترف بها هي ما تعطل المؤسسة.
>
> يشتهر أغلب المديرين التنفيذين بقصور في القدرة على فهم المشاعر والتعامل معها؛ فجميعهم — باستثناء أفضلهم — يُحجمون عن سؤال أنفسهم عن سبب تصرفهم على نحو معين؛ ونتيجة لذلك يفشل معظمهم في فهم سلوكهم الإداري وسلوك الآخرين على حدٍّ سواء.
>
> هاري ليفينسون، مجلة «هارفارد بيزِنس ريفيو»،
> مراجعة نقدية لكتاب «الحياة والموت في
> عالم الشركات الذي لا يهمد»،
> بقلم مانفريد إف آر كيتس دي فريز،
> عدد يناير–فبراير ١٩٩٦

(٢) السبب الجذري الثاني: عدم تفهم ضرورة الابتكار

على الرغم من زعم الرؤساء التنفيذيين إدراكهم الحاجة إلى الابتكار استجابةً لبيئة العمل الدائمة التغير، فلا يزال لدى المستويات الأدنى من الإدارة مقاومة لهذا الاتجاه؛ حيث يسود الاعتقاد بأن الأفكار الجديدة خيار لا ضرورة. في فترات الازدهار والفترات العصيبة على حدٍّ سواء، لا تبدي الشركات استعدادًا للتحول نحو الابتكار. فإذا كانت الشركة ناجحة، يسود الرأي القائل بأننا «نحقق نجاحًا، ووقتنا يكفي بالكاد لملاحقة معدل النمو.» وهو موقف يشجع على الرضا بالوضع القائم، فإذا كان الأفراد يركزون جلَّ وقتهم وطاقتهم على الأعمال الحالية ومسائل التشغيل الداخلية، فلن يستطيعوا التطلع إلى المستقبل وإدراك الصورة الكاملة (التغيرات في الإحصائيات السكانية، والتطورات التقنية، واحتياجات المستهلك).

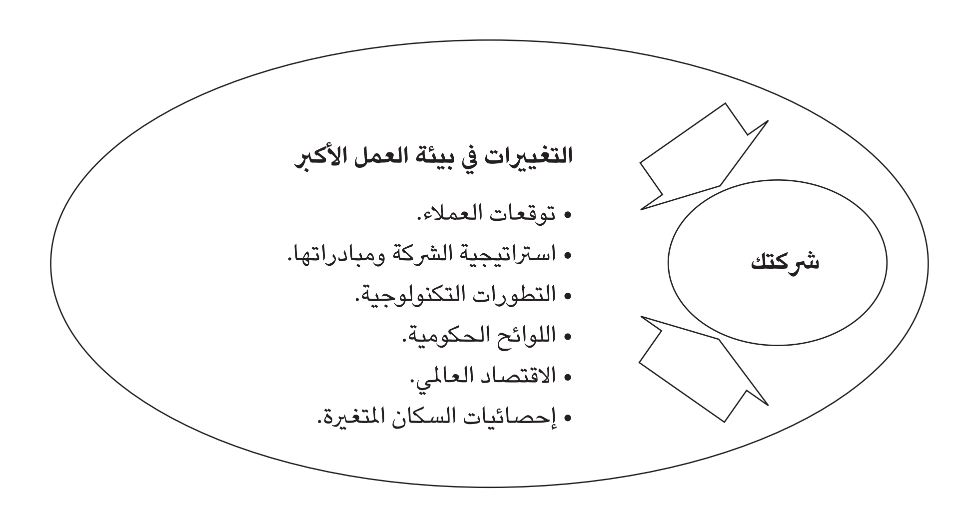
أما إذا كانت الشركة تعاني من التعثُّر، يسود الرأي القائل بأننا «كنا نحقق نموًّا قبل الهبوط الاقتصادي، وسوف ننمو من جديد حالما ينتعش الاقتصاد. كل ما علينا فعله هو تقليل النفقات كي نحافظ على بقاء الشركة وعلى معدل الربحية أثناء فترة تعطل النمو الحالية.» لكن التاريخ أثبت أن الشركات لن تستطيع أن تحقق نجاحًا اقتصاديًّا عبر تقليل النفقات، أو التعهيد، أو خفض العمالة، بل لا بد لها من النمو. إنها حقيقة سارية منذ ١٠٠ عام، ومنذ ٢٠ عامًا، بل وتسري بالتأكيد على الاقتصاد العالمي السريع التغير في عالمنا اليوم.

إن تفضيل التشبث بالوضع القائم، والخوف من المجهول، واعتقاد الإدارة أن الابتكار خيار، كلها سلوكيات تتسرب تدريجيًّا إلى الموظفين، الذين يتبنون بدورهم تلك الطريقة في التفكير.

يدرك المديرون عمومًا أن السوق دائمة التغير، وأنه لا بد للشركة من أن تواكب هذا التغير كي تستمر في العمل، وكي تحقق نموًّا. سيزعمون أن الأحوال تتبدل، وسيذكرون أمثلة على تغييرات نفَّذوها مؤخرًا، لكن يغيب عن هذه الرؤية حقيقة أن النمو يستلزم تفوق معدل التغيرات الداخلية في الشركة (مثل استراتيجيات وإجراءات العمل والمنتجات وأنظمة التوزيع الجديدة التي تخضع لسيطرة الشركة) على معدل التغيرات الخارجية (أي التغيرات التي تقع خارج نطاق تحكم الشركة). فإذا تخطى معدلُ التغيرات الخارجية معدلَ التغيرات الداخلية، فستفقد الشركة ميزتها التنافسية وحصتها في السوق.

تشير الأسهم في الشكل ٣-٣ إلى الضغوط التي تتعرض لها الشركات نتيجة لمعدل التغيير في بيئات العمل الأكبر حجمًا (التغييرات الخارجية) حيث توجد المنافسة. والسبيل الوحيد لمعادلة تأثير هذا الضغط الخارجي والتمتع بحصة في السوق هو مواجهته بمعدل تغيير داخلي أعلى.

إن الخطوة الأولى في سبيل كسب حصة في السوق هي فهم التغييرات التي تحدث في بيئة العمل الأكبر. أما الخطوة الثانية فهي إشراك المؤسسة في عملية تطوير حلول ابتكارية تستفيد من الفرص التي تتيحها التغييرات. في بيئة الأعمال الحالية السريعة التغير، تلعب سرعة تطوير حلول ابتكارية وتنفيذها دورًا رئيسيًّا في البقاء على قمة المنافسة.



شكل ٣-٣: كسب حصة في السوق في بيئة العمل المتغيرة.

فعندما تباطأت شركة موتورولا في تحويل هواتفها المحمولة إلى التكنولوجيا الرقمية فقدت موقعها الريادي في السوق لصالح منافسيها. وعلى نحو مماثل، أبدت شركة زيروكس بُطئًا في فهم التغيرات التكنولوجية وتبنِّيها؛ ونتيجة لذلك فقدت جزءًا لا يستهان به من حصتها في السوق. وكما ناقشنا في الفصل الثاني، حافظت فيدكس على موقعها القيادي وحصتها في السوق عبر الاستمرار في تطوير وتطبيق استراتيجيات وإجراءات عمل ومنتجات مبتكرة.

(٢-١) موازنة التوقعات والتغيير

لدى المؤسسات احتياجان متناقضان: النمو والبقاء على قمة المنافسة؛ ومن ثم تحتاج إلى عمليات يمكن التنبؤ بها كي تحافظ على مستوًى ثابت من الجودة. وفي نفس الوقت، تحتاج إلى أفكار جديدة تؤدي إلى تعطيل تلك العمليات والمنتجات الثابتة. لدى الأفراد احتياجات متضاربة أيضًا؛ فنحن نحتاج إلى المخاطرة كي ننمو، ونحتاج في الوقت نفسه إلى الاستقرار والقدرة على التنبؤ كي ننعم براحة البال. أبدى جاري هاميل — كاتب شهير ورئيس مؤسسة ستراتيجوس للاستشارات الاستراتيجية — ملاحظات مماثلة أثناء عمله في مجال تطوير استراتيجيات العمل لصالح مؤسسات عالمية:

> تحظى مفاهيم الابتكار والتجريب والإبداع بالقبول عندما تظل بأمان رهينة أقسام البحث والتطوير أو وحدات تطوير المنتجات، أو عندما تظل حبيسة حاضنات الأعمال أو أقسام المشروعات الجديدة، لكنها نادرًا ما تتحول إلى منافس قوي لمفاهيم التحسين والتدرج. ببساطة، لا تنجح معظم الشركات في التعامل مع هذه الإشكالية.
>
> ربما كان ممكنًا تبرير هذا الحماس غير المتوازن لو أن التغيير في عالمنا يسير بخطوات محسوبة وليس على نحو فجائي، لكن في عالم يفتقد التواصل، يصبح العجز عن التعامل مع التناقض بين التحسين والابتكار خطأً مُميتًا؛ فلكي تزدهر الشركات في أوقات الاضطراب لا بد لها من القيام بما هو أكثر من ترشيد النفقات؛ لا بد لها من منح العملاء أسبابًا جديدة وجذابة للإنفاق؛ ينبغي عليها إعادة تنظيم هيكل النفقات؛ لا بد أن تُنشئ برامج نمو جديدة ترفع من كفاءاتها وأصولها، ويتطلب كلُّ هذا ابتكارًا.
>
> جاري هاميل، «المفارقة الأمريكية»،
> مجلة «فورتشن»، ١٢ نوفمبر ٢٠٠١

يساهم عامل آخر في إخفاق القادة في تشجيع الابتكار وتوقُّعه كأمر طبيعي؛ ففي الكثير من الأحيان ينصبُّ تركيزهم على الشأن الداخلي، وينشغلون كليًّا بما يحدث داخل

المؤسسة؛ ومن ثم لا يتوافر لديهم أي خطة أو توقع لمواكبة التغيرات في بيئة العمل الأكبر التي يتنافسون فيها؛ أي العالم الخارجي:

> لم يكن التحدي الذي واجهناه هو ضياع الأصول الثابتة التي جلبت لنا النجاح في يوم من الأيام، بل كانت المشكلة في أن تركيزنا أصبح منصبًّا أكثر من اللازم على الشأن الداخلي؛ إذ انشغلنا للغاية بالاحتفاء بماضينا العظيم ولم نعد نتطلع نحو المستقبل، وهكذا أصبحنا نعمل كشركة مكوَّنة من أقسام منفصلة لا كوحدة متماسكة.
>
> كارلي فيورينا؛ الرئيس التنفيذي لشركة
> «إتش بي سيليكون إنديا»، أغسطس ٢٠٠١

لدى القادة اعتقاد خاطئ بأن المهندسين العاملين في مختبرات البحث هم المسئولون دون غيرهم عن الابتكار، لكن في الواقع، من المفترض أن يشارك جميع مَن في المؤسسة في إعداد الخدمات المقدمة للعملاء و/أو توصيلها إليهم؛ ومن ثم لا بد أن يشارك جميع الموظفين في عملية الابتكار لدعم ميزة المؤسسة التنافسية.

(٣) السبب الجذري الثالث: نقص التفكير التعاوني بين الإدارات والتخصصات

في إحدى المرات، طلب مني مدير شركة دولية تقييم حجم التفكير الإبداعي في شركته؛ ومن ثم بدأتُ محادثات مطولة مع رؤساء جميع الأقسام كي أستطيع تحديد مدى تقدير شركتهم لمفهوم الابتكار.

ذكر كل شخص تحدثت معه أن الشركة قد تحقق نموًّا أسرع بكثير، وتحسِّن معدل الربح في حال وجود تنظيم أفضل بين إدارات التنظيم والتصنيع، والتسويق والتصميم، والتصنيع واللوجستيات ... إلخ. لقد أثبت هذا التعاون المتبادل بين التخصصات وبين المجالات المختلفة مرارًا وتكرارًا قدرته على توليد الابتكار؛ إذ يتعاون أفراد ينتمون لخلفيات مختلفة ويتبنون مناهج مختلفة بهدف حل المشكلات المشتركة. وعندما تعجز الشركة عن تشجيع مثل هذا النوع من التعاون، فإنها تضيِّع على نفسها فرصًا ثمينة للتوصل إلى ابتكارات تمكِّنها من زيادة حصتها في السوق.

لا يدفع الابتكار إلى إبداع منتجات جديدة فحسب، بل يحفز كذلك النظرَ إلى المنتجات والخدمات القديمة من منظور جديد. لقد عملت مع العديد من المؤسسات التي أدركت إمكانية تحقيق نمو ضخم في أرباحها عبر بيع منتجات وخدمات أحد الأقسام إلى عملاء قسم آخر والعكس صحيح. يتطلب التنفيذ الناجح لهذه الاستراتيجية أن تطور الشركات إجراءات عمل سلسة على كافة المستويات.

(٣-١) توحيد الجهود من أجل تلبية احتياجات المستهلك

انضم ماركو تشان — أحد مديري العمليات في شركة فيدكس — إلى معهد القيادة في نفس وقت انضمامي له، وكان قد عمل قبل ذلك الحين في نيو أورليانز، وبكين، وسنغافورة، وغيرها من المدن حول العالم. يوضح المثال التالي الذي يسلط الضوء على التعاون الذي حققه أثناء عمله في مدينة نيو أورليانز هذه النقطة توضيحًا جيدًا.

نظرًا للنمو الكبير في مجال تنظيم المؤتمرات في نيو أورليانز، شهدت فيدكس زيادة في عدد شحنات المعدات والتجهيزات القادمة من المدينة. كانت طرود المؤتمرات تصل في أيام الجُمَع، وبعد انتهاء تلك المؤتمرات تُشحن مجددًا من نيو أورليانز أيام الإثنين.

تسبب هذا الارتفاع الكبير في كم الطرود الواردة أيام الجُمع في إحداث مشكلات بالغة في سير العمل؛ إذ صُمم نظام العمل في جميع المحطات بحيث تستقبل المحطة الحاويات التي تحمل جميع الطرود مع قدوم طائرة الجمعة صباحًا من المركز المحلي. تُفرغ الطرود على سير الفرز حيث ينتقي مسئولو التوصيل الطرود التابعة لمساراتهم. لكن نظرًا لزيادة حجم الطرود في أيام الجُمع، أصبحت سيور الفرز تنوء بحمل يفوق طاقتها؛ مما أدى إلى تأخر مسئولي التوصيل في مغادرة المبنى ومجاهدتهم من أجل إنجاز جميع عمليات التوصيل الصباحية في الوقت المحدد.

سافر ماركو — الذي كان يشغل منصب مدير عام العمليات الإقليمية — مع مدير العمليات ومسئول المبيعات العاملين تحت إدارته إلى ممفيس كي يجتمعوا مع نظرائهم؛ بهدف التعاون لحل هذه المشكلة. ناقشوا حينها الفكرة التالية: «ماذا يحدث لو فصلنا طرود المؤتمرات عن باقي طرود مدينة نيو أورليانز ووضعناها في حاويات مختلفة، بحيث تستطيع تجاوز المحطة كليةً والتوجه مباشرة إلى مركز المؤتمر؟»

تقبَّل فريق العمل في المركز الرئيسي هذه الفكرة وتعاونوا من أجل تنفيذها. تطلَّب التنفيذ تعاونًا بين خمسة أقسام: المبيعات (تحديد عملاء المؤتمرات)، والتصميم

(وضع خطط اللوجستية)، وعمليات المركز الرئيسي (تدريب مسئولي فرز الطرود)، ومطار نيو أورليانز (تحميل الحاويات على الشاحنات)، وعمليات المحطة (استقبال الشاحنة في مركز المؤتمر). أدخل هذا الحل تحسينات مهمة على مستويات الخدمة وقلل التكاليف في الوقت نفسه.

(٣-٢) التعاون بين القطاع العام والخاص

يقدم لنا أرون كومار — مدير عام شركة فيدكس الهند من عام ١٩٩٧ إلى ١٩٩٩ — مثالًا آخر على التعاون. عندما تولى أرون إدارة عمليات فيدكس في الهند، كان التخليص الجمركي لبعض الشحنات الخاضعة للرسوم يستغرق مدة تصل إلى ٢١ يومًا؛ وهي مدة غير مقبولة على الإطلاق بمعايير فيدكس؛ ومن ثم تحدى فريقه الإداري كي يقلل مدة التخليص الجمركي بنسبة ٥٠ بالمائة بأسرع ما يمكن. في الولايات المتحدة، يتم تخليص معظم الطرود جمركيًّا في نفس اليوم، بل في الواقع، تنهي معظم الطرود إجراءات التخليص الجمركي في الطريق إلى وجهتها بناءً على المعلومات المفصلة التي تقدمها فيدكس إلى إدارات الجمارك إلكترونيًّا. تشارك ثلاث مؤسسات في عملية التخليص الجمركي: شركة فيدكس، وشركة النقل المحلية (التي تعاقدت معها فيدكس)، وهيئة الجمارك الهندية. وبما أن كومار قد تربَّى في الهند ثم عمل في فرع فيدكس في الولايات المتحدة، فقد أدرك أنه لن يستطيع، ببساطة، استنساخ الإجراءات واللوائح التي تُطبق في الولايات المتحدة؛ لذا ركَّز على تأسيس علاقات ثقة متبادلة بين الإدارة وشركة النقل وهيئة الجمارك. وبناءً على ذلك، فحص فريق مكوَّن من أعضاء في المؤسسات الثلاث عملية التخليص الجمركي بأكملها فحصًا دقيقًا، وركزوا تحديدًا على المعلومات المطلوبة من قِبل كل منظمة من أجل تسريع العملية والتخليص الجمركي للبضائع مسبقًا، وهكذا تحقق هدف تقليل مدة التخليص الجمركي إلى النصف في غضون أسابيع، وأصبح الهدف الجديد لدى الفريق هو تقليل الفترة الزمنية الجديدة إلى النصف أيضًا. عندما غادر أرون الهند عام ١٩٩٩، تضاءلت فترة التخليص الجمركي من ٢١ يومًا إلى ٣ أيام.

لم يكن ماركو وأرون على استعداد للتعاون فحسب، بل كانا رائدين في هذا الجانب. وقد أدت مشاركة القادة إلى تطوير نموذج لجهود التعاون المستقبلية، وإلى إرساء التطلع

إلى تعاون الموظفين معًا، ودعمت كذلك حقيقة أن الأفكار الإبداعية الصغيرة قد تتمتع بتأثير تراكمي ضخم على حصة السوق ومعدل الربحية.

(٤) السبب الجذري الرابع: غياب التوازن بين توقعات الابتكار وقدرة الموظفين على الوفاء بتلك التوقعات

عندما يترقى موظفو فيدكس إلى المستويات الثلاثة الأولى من الإدارة، يُطلب منهم حضور محاضرات تطوير القيادة لمدة أسبوع في معهد القيادة بمقر الشركة في ممفيس. فبدلًا من إسناد مسئولية تلك المحاضرات إلى فريق التدريب في قسم الموارد البشرية، يضم معهد القيادة بعضًا من أفضل كبار المديرين من إدارات الشركة العاملة لتقديم هذه الدورات.

إن المنطق وراء استخدام هذا المنهج هو الاستفادة في قاعة المحاضرات من المصداقية الفورية التي يتمتع بها أشخاص أثبتوا كونهم قادة بارعين؛ فهم يستخدمون خبراتهم ومهاراتهم من أجل تطوير قادة جدد، وفي وسعهم بث الروح في منهج الدورة عبر ربطه بخبرات من الحياة الواقعية. وبينما يخرجون من عالم الإدارة مؤقتًا من أجل الاضطلاع بهذا الدور الجديد، تتوسع معرفتهم في اتجاهات جديدة بينما يتأملون مناهج القيادة الخاصة بهم. وكلما أمكن يتحدث فريد سميث — الرئيس التنفيذي لشركة فيدكس — إلى المشاركين في تلك الدورات في اليوم الأخير، ويشارك في محادثات غير رسمية معهم.

أثناء فترة عملي في معهد القيادة، درَّست لمجموعة من ١٦ مديرًا حديثي الترقية إلى منصب مدير عام من جميع أنحاء العالم. أثناء الوقت الذي قضيناه معًا، ناقشنا فكرة «تحدي إجراءات العمل»؛ وهي ممارسة تقضي بتحدي إجراءات العمل الحالية، ونمط العمل، والوضع القائم، وتحسين كل هذه الأمور من خلال التفكير الابتكاري. على مدار الأسبوع، استشعرت مقاومة من المشاركين، الذين شككوا في واقعية هذه الممارسة؛ إذ أبدوا وجهة النظر التالية: «من السهل عليك أن تقف في فصل دراسي وتتحدث عن تحدي إجراءات العمل، لكن في عالم الواقع تتلقى التوبيخ من الإدارة إذا حاولت تحدي الأوضاع وتغييرها.»

بينما ألقي محاضرتي، كان فريد سميث موجودًا في المدينة ولديه وقت يسمح بالتحدُّث. هكذا وفي طريقنا إلى قاعة المحاضرات، نقلت إليه مخاوف المجموعة حيال تحدي إجراءات العمل وشعورها بأن الإدارة لا تدعم تلك المبادرات.

بدأ سميث حديثه إلى المجموعة عبر شرح وضع بيئة العمل العالمية الحالية واستراتيجية نمو فيدكس الرامية إلى المنافسة في السوق العالمية. في منتصف عرضه التقديمي، قطع حديثه كي يخبر الحاضرين أنه يتمنى أن يتعلموا أن معاملة الشركة لموظفيها هي العنصر الوحيد غير القابل للتحدي في فيدكس، حتى وإن كان ذلك هو أول وآخر ما سيتعلمونه في هذ الدورة. أما أي عنصر آخر — مثل أسلوب جمع الطرود وفرزها وتوصيلها أو طريقة معالجة المعلومات، أو تجربة العميل — فلا بد من تحديه باستمرار من أجل تحسينه، ثم أضاف: «فلتعتمدوا على دعمي في هذا الأمر!»

رغم ذلك لم يقتنع أفراد المجموعة، وزعموا أن رؤساءهم المباشرين لن يتقبلوا مثل تلك الأفكار، لكن المزيد من المناقشات كشفت أن الكثيرين شعروا بالارتباك نظرًا لعدم التوازن بين التوقعات المتعلقة بتحدي إجراءات العمل وقدراتهم؛ أي المعرفة والأساس المهاري والوقت المناسب لتحقيق تلك التوقعات؛ لذا رويت لهم جانبًا من خبراتي الشخصية.

خلال ٢٢ عامًا قضيتها في فيدكس، كنت أجد باب كل مسئول كبير بالشركة مفتوحًا كلما وردت بذهني فكرة أرغب في عرضها، لكن الأمر ليس بهذه السهولة، فنظرًا لحجم الضغط على وقت الإدارة، فإن من المهم دراسة الفكرة جيدًا، والإجابة عن الأسئلة التالية قبل التواصل مع المدير:

- ما فرصة تحسين إجراءات العمل الحالية؟
- ما تحليلك للأسباب الجذرية التي تمنعنا من استغلال هذه الفرصة؟
- ما الأفكار التي تطرحها لمواجهة هذه الأسباب الجذرية؟
- وأخيرًا، ما المزايا التي ستعود على العمل من تلك التحسينات، هل تتعلق بزيادة حجم الشركة فحسب؟

لطالما كان جيم باركسديل — رئيس العمليات في فيدكس في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن العشرين — يقول إن الفكرة إذا لم تُقدم مكتوبة فكأنها لم تصل، لكن النفع الأكبر الذي يعود على الموظف من الإجابة عن تلك الأسئلة بصورة مكتوبة يتمثل في أنها تعمل على صفاء عملية التفكير.

عندما سألت الموظفين كم عدد المرات التي قدموا فيها أفكارًا تحسينية إلى مديريهم أو غيرهم من المسئولين بعدما أجابوا عن تلك الأسئلة كتابيًّا، لم يرفع أيٌّ منهم يده؛ فتلك مهارة لم يكونوا قد اكتسبوها أو استخدموها حتى الآن في حياتهم المهنية.

(٤-١) فرص تقديم إسهامات خارج الإطار الوظيفي

في كل يوم من أيام هذه الدورة الدراسية التي استمرت أسبوعًا، كنا ندعو مسئولًا كبيرًا كي يلقي على الدارسين محاضرة، وكان الهدفان الرئيسيان من تلك المحاضرات هما تعريف المشاركين على كبار المسئولين ومساعدة المديرين الجدد على تقديم إسهامات على المستوى المؤسسي.

ألقى تراسي شميت — المدير المالي — واحدة من تلك المحاضرات عارضًا على المشاركين إجمالي الموقف المالي والتجاري للشركة، وتحدث عن الأدوار الرئيسية التي يضطلعون بها فيما يتعلق بمساعدتها على التطور والنجاح في تنفيذ استراتيجيتها العملية؛ إذ قال: «أنتم من تعملون في الميدان والأكثر قربًا من الأحداث؛ ومن ثم تعلمون أفضل من غيركم إن كانت استراتيجية العمل المقترحة والمبادرات الاستراتيجية ستنجح حسب المخطط على المستوى التشغيلي أم لا. نحن نتطلع إليكم كي تختبروا سلامة هذه الآليات وتخبرونا برأيكم.» ثم أخبرهم أن الوفاء بتلك التوقعات يتطلب منهم التفكير على مستوًى استراتيجي؛ وهي مهارة لم يطورها الكثير منهم أو يستخدمها من قبلُ.

تحدث كذلك بيل فرين — نائب الرئيس الأول لقسم المبيعات — إلى المجموعة قائلًا: «أنتم تلعبون دورًا رئيسيًّا في مساعدة الشركة على الوفاء بأهدافها في مجال المبيعات. نحن ننتظر منكم تعاونًا وثيقًا مع مديري حسابات العملاء في دعوة العملاء المهمين في المناطق التابعة لكم.» يتطلب تنفيذ هذه المهمة تخصيص وقت لها في أجندة مواعيدهم المكتظة بالفعل.

عندما تكون منهمكًا ذهنيًّا (تأثُّر داخلي)، فإن التوجه نحو المشكلات الخارجية هو رد فعل وآلية دفاعية بشرية طبيعية، فأولئك الأشخاص قد ترقَّوا لتوِّهم إلى منصب أعضاء منتدبين، وهو منصب بارز ومهم للغاية في الشركة. كانوا يحاولون التأقلم مع أدوارهم الجديدة الأوسع نطاقًا، وكانوا جميعًا يتمتعون بتصميم كبير على النجاح، وبأداء مرتفع عندما كانوا مديرين قبل أن يشغلوا أدوارهم كمديرين عموميين، لكن لم يرقْ لهم الشعور بالعجز عن تحقيق التوقعات والاضطلاع بجميع تفاصيل هذا الدور الجديد.

لا تمنح الكثير جدًّا من المؤسسات مَنْ يترقون إلى المناصب الإدارية المتوسطة والعليا أي مساعدة تقريبًا، بل ينال العمال الذين يتلقون أجورهم بالساعة، عندما يترقون إلى مناصب الإشراف في الخطوط الأمامية، تدريبًا يزيد على ما يتلقاه المديرون الذين ترقَّوا إلى منصب مدير أو نائب رئيس. من المهم للغاية أن تراعي المؤسسات تخصيص الموارد المطلوبة لمساعدة المديرين، ونواب الرؤساء، وإطلاق العنان لقدراتهم الكاملة.

إن من اضطلع بدور المدير لعدد كبير من السنوات في شركة فيدكس يستطيع تفهم مخاوفهم. ونحن نعلم من خبرتنا السابقة أنهم سيتعلمون المهارات اللازمة في الوقت المناسب، بتوجيه وتدريب من أقرانهم ورؤسائهم، وسيشعرون بالارتياح في أدوارهم الجديدة.

(٥) السبب الجذري الخامس: عدم وجود نموذج سهل الفهم وقابل للتطبيق لثقافة الابتكار

معظم الرؤساء التنفيذيين للشركات وأطقم عملهم قد سمعوا محاضرات وعروضًا تقديمية حول وضع ثقافة تشجع على الابتكار والحفاظ عليها. قد تبدو تلك العروض التقديمية ممتعة، وفي بعض الأحيان مسلية، لكنها لا تجيب دومًا عن السؤال التالي: «ما الذي عليَّ فعله الآن؟» طرحت العديد من الكتب والمنشورات والعروض التقديمية الحاجة إلى وضع نموذج لثقافة الابتكار، لكن المكوِّن المفقود في تلك العروض التقديمية التقليدية يتمثل في أن النموذج لا بد أن يعتمد على فهم جذري لمصدر الأفكار؛ أي العقل البشري. وانطلاقًا من هذا الفهم الأحدث والأعمق، تحتاج الشركات إلى نموذج يحدد كيفية تطوير القدرات الإبداعية لدى الفرد والآخرين، ويمكن تكراره بسهولة.

عادةً، إذا طلب الرئيس التنفيذي لإحدى الشركات قائمة بـ «الأفكار الابتكارية» ضمن تقرير أو عرض تقديمي، فسيُعمِل الموظفون قريحتهم لوضع قائمة بتلك الأفكار، لكن في شركة تتمتع بثقافة الابتكار، فإن الجميع يشاركون مشاركة فعالة في توليد الأفكار وقبولها وتنفيذها كجزء من حياة العمل اليومية. في هذه البيئة، توجد قائمة جاهزة ومتنامية من الأفكار والمشروعات الابتكارية المستمرة التي تُطرح بانتظام على مكاتب الرؤساء والمديرين التنفيذيين.

ستقدم الفصول التالية نموذجًا ثبتت فعاليته، وخطوات عملية لإرساء ثقافة ابتكار والحفاظ عليها. قد تساعد المناقشة والأفكار العملية المديرين ليس فقط على إدراك

ضرورة الابتكار، بل على فهم آليات القيادة التي تجعل من الابتكار جزءًا من ثقافة شركاتهم. لدى الأفراد والمؤسسات أنظمة معقدة ومتكاملة تهدف للحفاظ على الوضع القائم، تسلم الفصول التالية بصحة ذلك، وتطرح أفكارًا للتعامل مع هذا الواقع، وتزود المديرين بأدوات تمكنهم من خلق ثقافة أداء وابتكار تعمل على إشراك جميع الموظفين في تحقيق هدف زيادة ربحية الشركة وحصتها في السوق.

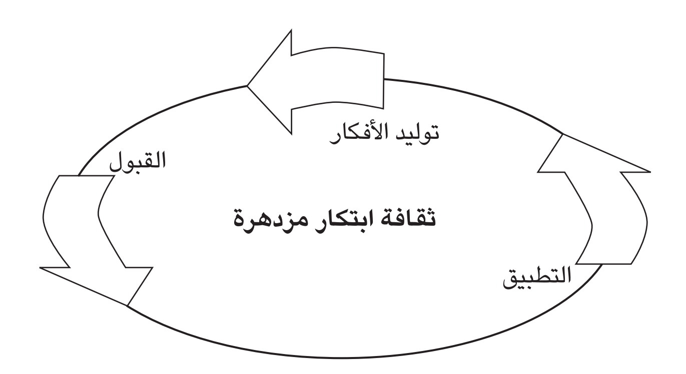
الفصل الرابع

الأبعاد الخمسة لثقافة الابتكار والأداء

> لقد استمرت فيدكس على مدار تاريخها الممتد لربع قرن في وضع معايير خدمات النقل والخدمات اللوجستية التي يُقيِّم الآخرون وفقًا لها. يعكس ذلك مستوًى عاليًا من القيادة يَعِد بمواصلة الابتكار لعدة سنوات قادمة.
>
> أرون جي جيلمان، حاصل على درجة الدكتوراه
> ومدير مركز النقل في جامعة نورث ويسترن،
> من مطبوعة بعنوان «ما أسرع ما يمضي الوقت!»
> احتفالًا بمرور ٢٥ عامًا على تأسيس شركة فيدكس، ١٩٩٨

على مر التاريخ، اعتمدت المشروعات التي تسعى لتحقيق مستقبل ناجح على اكتشاف «الفكرة العظيمة» التالية، التي غالبًا ما تأتي عقب اكتشاف عَرَضي لفكرة رائعة دفَعتِ الشركة إلى الأمام. لكن كي تنجح الشركات في المنافسة، وكي يستمر نموها في بيئة العمل الحالية الدائمة التغير، لا بد لها أن تتعلم كيفية تطوير ثقافة ابتكار مزدهرة — أي قدرة مستمرة على توليد الأفكار الإبداعية وقبولها وتنفيذها — داخل المؤسسة، كما سنرى في الشكل ٤-١.

كيف تستطيع مؤسسة ما توليد الأفكار الإبداعية؟ يحدث ذلك عبر توليد العديد من الأفكار، ثم اختيار تلك التي تخاطب المشكلة/المشكلات الحالية، أو التي تحقق أفضل استغلال للفرص من أجل تلبية احتياجات العملاء المتغيرة؟ من أين تأتي الأفكار؟ تأتي الأفكار من عقولنا. لا يتعين علينا أن ندفع عقولنا إلى التفكير، فهي مبرمجة طبيعيًّا



شكل ٤-١: عملية الابتكار ذات الخطوات الثلاث.

على ذلك. لكن يتوتر الكثير من الناس عندما يُطلب منهم تقديم أفكار جديدة؛ لأن الظروف المثالية للفكر الإبداعي غير متوافرة. مَن المسئول عن قبول الأفكار الإبداعية (الأولية) وتطويرها؟ إنهم الأفراد الخاضعون لتأثير الفكرة بجانب من لديهم المعرفة اللازمة لتطويرها. أما قبول الفكرة فهي — مثل توليدها — مهمة من مهام العقل، الذي يتقبل الأفكار الجديدة دون تردد عندما يعمل تحت ظروف مناسبة. رجاءً ملاحظة أنني سأستخدم كثيرًا في هذا الفصل — أثناء تطوير نموذج ثقافة الابتكار — كلمة عقول بدلًا من تعبير عقول الأفراد أو الأفراد من أجل إضفاء قدر من العمق على مناقشة الظروف وفهمها.

(١) الإبداع هو أن تسأل نفسك: «ماذا لو ...؟»

إن الإبداع في عالم الأعمال يتضمن الاستمرار في طرح السؤال التالي: «ماذا لو ...؟» لكن عندما يواجه الأفراد مشكلة فإنهم يميلون إلى الانشغال سريعًا بأسئلة تبدأ ب «كيف» — لإيجاد حل سريع — قبل استكشاف جميع الخيارات. أحد الطرق السهلة لقياس البيئة الإبداعية في أي من المؤسسات هي إحصاء عدد المرات التي يطرح فيها أحد أفراد الشركة الأسئلة التالية: «ماذا لو وضعنا المشكلة في هذا الإطار؟» «ماذا لو نظرنا إلى العلاقة بين تلك المتغيرات؟» «ماذا لو استكشفنا خيارات أخرى؟»

على الرغم من أن توليد الأفكار داخل العقل وبواسطته يبدو حقيقة بديهية، فإن معظم أساليب تطوير القدرات الإبداعية تتجاهله. في وسع أي مدير إخبارك بأنه لكي يتمكن العمال من أداء وظائفهم بكفاءة ينبغي تهيئة بيئة تساعدهم على تنفيذ مهامهم؛ ومن ثم تصبح الراحة الجسدية، والأمان، والكفاءة الوظيفية، وبساطة التصميم مكونات مهمة في مكان العمل المتميز، لكن الأمر لا يقتصر على ذلك.

ورغم تأثير الظروف الجسدية على توقد الذهن، فإن أوضاعًا وظروفًا أخرى هي الأهم غالبًا، ويكمن التحدي في تحديد التصميم المناسب للمجال «العقلي». ما الظروف التي تسهِّل توليد الأفكار الإبداعية وقبولها وتطبيقها؟ تزيد تلك الظروف من احتمالية تحول الإبداع إلى جزء طبيعي من عملية حل المشكلات، فتحديد البيئة العقلية المناسبة يحتم على القادة فهم خصائص تلك البيئة أولًا، ثم تعلُّم كيفية التأثير على الظروف في تلك البيئة. توضِّح القصة التالية أهمية الظروف المناسبة، وتؤكد على حقيقتين مهمتين: (١) يتمتع الموظفون داخل المؤسسة بقدرات وإمكانيات هائلة غير مستغلة، و(٢) يلعب قادة المؤسسة دورًا حيويًّا في خلق الظروف المناسبة لتطوير إمكانيات الموظف وإطلاق العنان لها.

> كانت الشركة مثقلة بالديون وفي سبيلها إلى الإفلاس؛ ومن ثم عُقد اجتماع لمجلس الإدارة، وبعد انتهائه انعزل رئيس الشركة في مكتبه يائسًا وهو يقول: «يا إلهي، لم يعد أمامي سوى احتساء الخمر حتى الثمالة أو الصلاة. إذا ثملت فسأعاني غدًا أشد المعاناة، وإذا صليت فقد يجد جديد.» وهكذا أخذ يصلي في صمت ثم سمع العبارة التالية: «هيئ الظروف التي تتيح للأفراد بلوغ أقصى قدراتهم في إطار الفرص المتاحة.» وبعد ثلاث سنوات، تعافت الشركة وتخلَّصت من ديونها.
>
> قصة حكاها القس مورتون تي كيلسي في منتجع؛
> حيث سمعتها آن واتسون من مدينة ماريون
> بولاية ماساتشوستس. وقد أرسلتها إلى
> مجلة «أيونز نويتك ساينسيز ريفيو»
> ونُشرت في عدد مارس–مايو ٢٠٠١

إن تجاربي مع واحدة من أكثر الشركات ابتكارًا في تاريخ الاقتصاد الحر — فيدكس — ونجاحي في مساعدة الشركات الأخرى على أن تصبح شركات مبتكرة حقًّا أثبتا لي الحقائق التالية:

- لدى الجميع قدرة على الإبداع.
- الإبداع هو وظيفة عقلية؛ ومن ثم لا بد من فهمه في سياق نموذج عقلي.
- تنمية عقول مبدعة (أشخاص مبدعين) أمر يتطلب بيئة عقلية مناسبة (نموذج) وممارسات قيادة سليمة.
- إن مجموعة مؤثرة من العقول المبدعة ستتمكن من تطوير ثقافة ابتكار تشمل المؤسسة بأكملها.

(٢) نموذج ثقافة الابتكار

تتكون ثقافة الابتكار من خمسة أبعاد، أو ظروف يجب تهيئتها. لا بد أن تتوافر جميع هذه الأوضاع كي يسود الابتكار والتفكير الإبداعي داخل المؤسسة. يصف هذا الفصل كل ظرف من تلك الظروف الخمسة، ويوضح كيفية تضافرها من أجل خلق نموذج الابتكار المثالي. كذلك يحدد هذا الفصل مسئوليات المدير القيادية اليومية التي تهدف لتهيئة الظروف المطلوبة.

(٣) البعد الأول: مشاركة الأفراد

باستخدام شرائح برنامج «باوربوينت» الغنية بالألوان والعروض التقديمية الجذابة، يتمكن كبار المديرين من تقديم براهين مقنعة (على الأقل من وجهة نظرهم) تثبت ضرورة لجوء شركاتهم إلى الابتكار. وبعد انتهاء العرض التقديمي، يعود الموظفون إلى مكاتبهم ويواصلون ما كانوا يفعلونه من قبلُ، وتمر أسابيع دون حدوث أي تغييرات؛ لأن الشركة لم تشرك عقولهم في تطويرها، في حين تعد المشاركة عاملًا ضروريًّا لتوليد الأفكار الإبداعية.

عندما نتمكَّن من جذب عقول الموظفين للمشاركة، فإنهم يركزون طاقتهم الذهنية على تطوير استراتيجيات النمو في شركتهم وتنفيذها بنجاح، بينما ينجزون في الوقت نفسه مسئوليات وظيفتهم؛ فالعقل المشارك يكون حاضرًا دومًا وحريصًا على التنبُّؤ ببيئة العمل المتغيرة والظروف الناتجة عن تلك التغيرات واستيعابها. والعقل المشارك يستغل قدراته الإبداعية الطبيعية لتطوير حلول مبتكرة تستطيع الاستفادة من الفرص الجديدة. وعندما يصبح العقل الجمعي للمؤسسة مشاركًا في مشروعها، فإن الناتج الثانوي الطبيعي هو لجوء الموظفين من جميع الأقسام والمجالات إلى العمل الجماعي بهدف تطوير وتنفيذ أفكار إبداعية ستحقق هدفًا مشتركًا (انظر الشكل ٤-٢).

مشاركة الأفراد

شكل ٤-٢: البعد الأول لثقافة الابتكار والأداء.

(٣-١) الحاجة لأن تصبح جزءًا من فريق ناجح

إذن ما الذي يؤدي إلى مشاركة الأفراد في العملية الإبداعية؟ يشارك الموظفون بأفكارهم في العملية الإبداعية إذا شعروا أن ما يحدث سيؤثر عليهم؛ فهم يرغبون في أن يصبحوا أعضاء يتلقون التقدير في فريق ناجح يسعى إلى تحقيق إنجازات. يتولى قائد الفريق مسئولية طرح رؤية مشتركة تؤدي إلى مشاركة الموظفين في العملية الإبداعية، لكن هذه المسئولية بجانب مسئوليات القيادة الأخرى عادةً ما تتراجع في الأهمية تحت ضغط تحقيق الأهداف اليومية الملحة في مجال الإنتاجية والمبيعات. يستطيع القادة إشراك الأفراد عبر تخصيص وقت منتظم للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي استراتيجية «نمو» الشركة؟
- كيف ترتبط استراتيجية الشركة بما أفعله؟

- ما الذي يتعين عليَّ فعله «تحديدًا» كي أساعد في تحقيق استراتيجية النمو؟
- ما الفائدة التي ستعود عليَّ؟

(٣-٢) الحاجة إلى إحداث فرق

يوجد على باب مكاتب الإدارة التنفيذية في شركة فيدكس نموذج لسفينة شراعية؛ إذ اعتاد فريد القول بأن طائراتنا هي بديل المراكب الشراعية في عصر أجهزة الكمبيوتر، فهي تصل الأمم بعضها ببعض، وتزيد من حجم التجارة العالمية؛ ومن ثم تساعد على رفع مستويات معيشة الأفراد حول العالم. تُذكِّر إدارة فيدكس موظفيها باستمرار بأنهم يقدمون خدمات توصيل في غاية الأهمية؛ إذ ينقلون إمدادات طبية للمنكوبين، وقطع غيار ضرورية لتشغيل الآلات والمصانع، ووثائق قانونية لا بد من توصيلها في الوقت المناسب، بل هدايا أعياد الميلاد للأطفال؛ فالشركة تتعامل مع جميع أنواع الحمولات القيمة وتنقلها يوميًّا.

ومن أجل مساعدة الموظفين على فهم مكانهم المناسب وكيفية الاستفادة من نجاح المؤسسة، يجب على المديرين الإجابة عن السؤال التالي: «ما الفائدة التي ستعود عليَّ من ذلك؟» ومن أجل الإجابة عن هذا السؤال لا بد أن يفهموا أولًا ما الذي يحفز معظم الموظفين؛ فقد أثبتت الدراسات وجود حاجتين تتربعان تقريبًا على قمة قائمة الأهداف المهمة:

(١) الرغبة في إحداث فارق.
(٢) الرغبة في الارتقاء المهني وتحقيق الطموحات.

بالطبع تلعب العوامل الاقتصادية دورًا مهمًّا؛ إذ يحتاج الموظفون إلى تقاضي أجور لائقة لإعالة أنفسهم وعائلاتهم. ثبت كذلك أن المشاركة في النجاح المالي للشركة من المحفزات الجيدة؛ إذ تحتل خطة المشاركة في الأرباح لدى فيدكس جزءًا مهمًّا من فلسفتها التي تضع الأفراد أولًا. وفي ظل الظروف المناسبة، سيشعر الموظفون أنه يتعين عليهم محاولة إحداث فرق.

> لم أساعدها رغبةً في تلقي الثناء، بل فعلت ما في وسعي لمساعدة عميل في موقف صعب ليس إلا. عليك بتقديم المساعدة المناسبة للناس. عليك أن تضع

نفسك في موضعهم وكأنك أنت من تطلب المساعدة. إن جزءًا من خدمة العملاء هو الشعور الرائع الذي ينتابك عندما ترى أنك أحدثت فارقًا.

جيمس بريسكو، مسئول التوصيل
بفيدكس، بوسطن، ماساتشوستس،
مجلة «فاست كومباني»، عدد مارس ٢٠٠٠

إن مشاركة الموظفين في العملية الإبداعية على نحو كامل يتطلب مشاركتهم بقلوبهم وعقولهم؛ فالموظف المشارك يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، لكن الموظفين يرغبون كذلك في الشعور بأن عملهم يفيد المجتمع ككل، ويرتبط بهدف أكبر من الربح؛ لذا من المهم للغاية أن يراعي المديرون جعل مهمة الشركة تتمحور حول هدف نبيل وراقٍ، والتأكُّد من أن الموظفين يدركون دورهم في المخطط العام للأحداث.

تتحقق هذه المشاركة عبر تهيئة أجواء من الحماس وإحساس بالانتماء بين الموظفين كي يشعروا بأنهم يلعبون دورًا مهمًّا في نجاح المؤسسة. من العوامل الحاسمة في عملية مشاركة عقول الموظفين ما يبديه مديروهم من حماس؛ فمشاعر القائد مُعْدية، وما يظهره من حماس وعزيمة يحرك قلوب الموظفين.

(٤) البعد الثاني: تطوير الموظفين

بعدما أصبح الموظفون مهتمين بأمر شركتهم يتطلعون إلى تقديم إسهامات في الشركة، لكن توليد أفكار إبداعية وجديدة ليس سهلًا كما قد يبدو.

عندما نبحث عن تلك الأفكار الإبداعية والحلول المبتكرة، عادةً ما يقال إنه يتعين على المرء «التفكير خارج الصندوق.» لكن ما هو تحديدًا هذا «الصندوق» الشهير؟ يمكنك تخيله، إنه عبارة عن حيز من المخ يضم جميع المعلومات والروابط التي كوَّنها المرء وجمعها حتى الآن؛ فالنقطة هي معلومة صغيرة في القاعدة المعرفية. وبعد حل مشكلة ما — بنفس الطريقة مرارًا وتكرارًا — تصبح عملية الربط عملية آلية. إذن عندما يواجه المرء نفس المشكلة، فإن العقل يقدم الحل القديم المعروف دون أن يبذل أي جهد واعٍ. من نواحٍ عدة، يعمل العقل مثل جهاز الكمبيوتر؛ إذ يفحص القاعدة المعرفية في الذاكرة كي يتوصل إلى حلول إبداعية، وإذا كانت القاعدة المعرفية قديمة؛ فقد يولد العقل أفكارًا

بالية. أما إذا كانت القاعدة المعرفية تقتصر على جزء صغير جدًّا من إجراءات العمل أو التشغيل الكلية، فإن الحل لن يأخذ في الاعتبار سوى هذا الجزء.

إن الحلول المستقاة من نفس عمليات التفكير التي أجراها العقل على مدار سنوات لا يُرجح أن تتسم بالابتكار؛ فالشرط اللازم للتفكير خارج الصندوق هو القدرة على خلق روابط جديدة. من الممكن خلق روابط جديدة بإحدى طريقتين: (١) إما عبر تجميع المزيد من النقاط (المعلومات) كي يربط العقل بينها (قاعدة معرفية جديدة أو معدلة) جنبًا إلى جنب مع خيال خصب، أو (٢) عبر ربط النقاط القديمة بطرق جديدة إبداعية.

بما أن الإبداع هو القدرة على الربط بين متغيرات تبدو غير ذات صلة ظاهريًّا (وهي النقاط التي نخزنها في عقولنا) بطريقة إبداعية، فلا بد إذن أن يواصل الموظفون تعديل قواعدهم المعرفية من أجل مواكبة الإيقاع السريع للتغير التكنولوجي (انظر الشكل ٤-٣).



شكل ٤-٣: البعد الثاني لثقافة الابتكار والأداء.

إن مديري التشغيل الذين لا يألفون سوى مهام عملهم ولا يمتلكون معرفة بإجراءات العمل الكلية لن يتوصلوا إلا لأفكار وحلول محدودة وغير مكتملة، فلن يصبح في وسعهم تقييم التأثير الكلي لأيٍّ من التغييرات المقترحة في إداراتهم على باقي المؤسسة. ينطبق الشيء ذاته على الاطلاع المستمر على المعلومات الجديدة في مجال محدد. ربما كان المهندسون الذين تخرجوا منذ عدة سنوات مطَّلعين على أحدث التقنيات في مجالهم وقت تخرُّجهم، لكنهم لم يتابعوا التطورات التي طرأت عليه، لا سيما التطورات التكنولوجية.

لسنوات عدة أثناء عملي في فيدكس، كنت عضوًا في الفريق الإداري المسئول عن تطوير خطط طويلة المدى لإنشاء مراكز عالمية، مثل مراكز الفرز الرئيسية ومراكز عمليات المطارات، في شتى أنحاء العالم. استغرقت عملية التخطيط — التي بدأت بتوقعات السوق التي قدَّمها قسم التسويق وانتهت بوضع شروط ومواصفات المراكز —

في إحدى المرات ستة أشهر. وبحلول الوقت الذي جهزنا فيه خططنا، كانت توقعات السوق قد تغيرت. بناءً على ذلك، وضع نائب الرئيس الأول لخدمات الدعم المركزية هدفًا يقضي بتقليل إجمالي الوقت المستغرق في هذه العملية إلى النصف؛ ومن ثم احتجنا إلى التوصُّل لطريقة تمكننا من الاستجابة لأوضاع السوق المتغيرة بمعدل أسرع.

حققنا هذا الهدف عبر توسيع قاعدة الفريق المعرفية بضم بيل ويلكينسون — خبير إدارة قواعد البيانات وتصميم النماذج — إلينا. تمكن بيل من وضع أنظمة آلية لمعالجة بيانات الإدارات، وعلاوة على ذلك صمَّم نماذج لتحويل العمليات الرقمية المستنزفة للوقت إلى عمليات أوتوماتيكية، ثم درَّب مهندسي التخطيط للمرافق على استخدام هذا النظام. ونتيجة لاتساع قاعدة المهارات لدى المهندسين وامتلاكهم لأدوات جديدة، تمكنوا من تقييم سيناريوهات تشغيل تتسم بمزيد من الإبداع. إن تحديث هذه القاعدة المعرفية لم يساعد فحسب على تقليل إجمالي الوقت المستغرق في العملية إلى أقل من النصف، بل أضاف تحسينات واسعة إلى مستوى العمل، وقلل كثيرًا من متطلبات رأس المال، وأدت إضافةُ مجموعة جديدة من المهارات لفريق ذي هدفٍ إلى توسيع قاعدته المعرفية وقدراته كوحدة كاملة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد ساعد التدريبُ والأدواتُ التي قدَّمها بيلُ للمهندسين على توسيع معرفتهم وقاعدة مهاراتهم الفردية.

ينبغي على المؤسسات — على مستوى الإدارة والموظفين على حد سواء — التطلع إلى تحديث القاعدة المعرفية الجمعية بمعلومات عن التغييرات/العمليات الداخلية والتطورات الخارجية وضمان تحقيق ذلك. ولا بد أن تدعم الأنظمة والموارد هذا التطلع.

(٤-١) استخدام جانب المخ الأيمن: الخيال

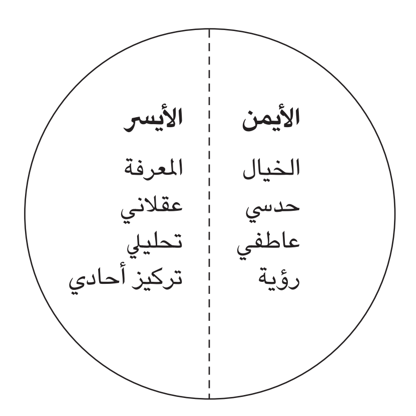
يتطلب الإبداع في عالم الأعمال النظر إلى الصورة الكبرى — أي العلاقة بين متغيرات لا تجمعها صلة ظاهريًّا — وتجميع الأجزاء المنفصلة. تعتمد تلك العمليات الحدسية والإبداعية على الجانب الأيمن من المخ — الجانب الحدسي والخيالي — أكثر مما تعتمد على الجانب الأيسر التحليلي (انظر الشكل ٤-٤).

كان أينشتاين يقول إنه لم يكتشف شيئًا قط بالتفكير العقلاني، وإن الخيال أهم من المعرفة.

> فيما يتعلق بالابتكار، يكون التركيز على الكيفية التي نحفز بها الأفكار أكثر من الكيفية التي نبتكرها بها، أو بعبارة أخرى: كيف يُحفَّز المخ للتوصل

إلى أفكار لم يكن ليتوصل إليها في المعتاد؟ يترك المبدعون عقولهم تشرد، ويمزجون الأفكار دون قيود، وغالبًا ما يَنتُج الابتكارُ عن مقارنات غير متوقعة على أثر الربط بين موضوعات لا تجمعها علاقة بالضرورة. كذلك يمكن توليد الأفكار بطريقة أخرى عبر التعامل مع المشكلة كما لو كانت مشكلة عامةً. إذا كنت تواجه مشكلة ما، فإن الاحتمال الأكبر أن الآخرين يواجهونها كذلك. قدِّم حلًّا فربما تصل حينها إلى فكرة مبتكرة.

فينتون سيرف مبتكر «بروتوكول مراقبة الإرسال TCP/
بروتوكول الإنترنت IP»، بالتعاون مع روبرت خان؛
وهي مجموعة من البروتوكولات النموذجية التي
تعمل بمنزلة لغة مشتركة في شبكة الإنترنت،
مجلة «فاست كومباني»، عدد أبريل ٢٠٠٠



شكل ٤-٤: الخيال: من قدرات الجانب الأيمن من المخ.

يتيح الخيال مسارات جديدة للخلايا العصبية تمكِّنها من التحرك والانخراط في عمليات تفكير تشمل المخ بأكمله. توصل فريد سميث إلى فكرة استخدام نظام المركز – المحاور بهدف شحن الوثائق والطرود؛ لأنه كان يعلم أن تلك هي الطريقة التي يستخدمها البنك المركزي لدفع الشيكات، وهكذا ربط بين هذه المعلومة الصغيرة وبين اعتقاده بأن الصناعات التكنولوجية الحديثة سوف تحتاج إلى خدمة نقل سريعة

محددة الوقت. كلما زادت معرفتنا، زادت احتمالية تمكننا من توليد حلول ابتكارية وتطويرها.

(٥) البعد الثالث: إشعار الأفراد بالأمان

قد يتحقق انخراط عقل الموظف في مشروع الشركة، وقد تتكون لديه قاعدة معرفية محدَّثة — نقاط جديدة — تساعده على استخدام قوة الخيال لتوليد أفكار إبداعية. وأي تساؤل إبداعي عن الاحتمالات الممكنة لن يتبلور بالكامل إلا إذا شعر المرء من داخله بالأمان اللازم للتعبير عنه، لا سيما أمام المدير أو كبار المسئولين بالشركة. لدى كلٍّ منا درجة من الغرور، وكلما ارتقينا المناصب في المؤسسة كبر هذا الغرور على ما يبدو؛ ومن ثم إذا اختلفت الفكرة المقترحة عن الحل الذي قدَّمه وفضَّله المدير، ينبغي عندئذٍ أن يشعر المدير بالأمان، ويتحرر من الغرور كي يستطيع قبول الفكرة (انظر الشكل ٤-٥).

(٥-١) العقول المطمئنة تتساءل: «ماذا لو ...؟»

تخيل الآن موظفًا يشعر بالانخراط في نشاط الشركة ويملك قاعدة معرفية محدَّثةً يحضُرُ اجتماعًا يتوصَّل فيه إلى بضع أفكار، لكنه لا يشعر بالأمان الكافي للتعبير عنها؛ خوفًا من أن يبدو غير مؤهل أمام رئيسه وزملائه، ومن ثم يحتفظ بأفكاره — التي قد تقدِّم إسهامًا كبيرًا — لنفسه. كيف يستطيع المديرون إخراج تلك الأفكار من عقول مرءوسيهم؟ عليهم اتباع الخطوتين التاليتين: (١) لا بد من تهيئة بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان كي يعرضوا أفكارهم، الجيدة والسيئة على حد سواء، و(٢) لا بد أن يشعر القادة بالثقة الكافية لقبول الأفكار وأساليب الحلول التي قد تختلف عما يرونه، وأن يستعدوا لقبول المخاطرة التي تصحب التغيير.

كلما قل إحساس المرء بالأمان داخليًّا، زادت حاجته إلى التحكم في العوامل الخارجية، وغالبًا ما يظهر ذلك في شكل إبداء الانتقادات، أو عدم الموافقة، واتخاذ جميع القرارات، وخلق عقلية لا تقبل سوى ما يراه المرء مناسبًا. يضعف هذا السلوك من منهج القيادة الفعال المطلوب لخلق ثقافة ابتكار مزدهرة؛ فلكي يكتمل تحقق فكرة إبداعية، لا بد من أن يقبلها المدير والأفراد المعنيون بتطويرها.

كيف يستطيع القائد توفير الأمان اللازم لدعم ثقافة ابتكار؟ ما الذي يخلق هذا الشعور؟



شكل ٤-٥: البعد الثالث من ثقافة الابتكار والأداء.

ينبع الأمان الداخلي من إيماننا بكفاءتنا المهنية، ومن علاقات الود والمحبة والحضور الروحاني في حياتنا، ومن شبكتنا الاجتماعية الداعمة. يستطيع الأفراد المتمتعون بالأمان التعامل مع رفض أفكارهم في العمل؛ لأن حياتهم المهنية ليست مصدر تقدير الذات الوحيد الذي يعتمدون عليه. إن تطوير علاقات الود والمحبة والحضور الروحاني والشبكة الاجتماعية الداعمة يتطلب وقتًا وطاقة مستمرة، ولا يحدث مصادفة أو بين عشية وضحاها، بل يستلزم تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية؛ أي توزيع وقتنا وطاقتنا على جميع الجوانب المهمة بحياتنا. قد تمر أيام، أو أسابيع، أو حتى شهور يشغل فيها العمل معظم ساعات يومنا، لكن إذا استمر ذلك لسنوات، فسيحدث أذًى على المستوى الجسماني والعقلي والروحي. وبما أن كلًّا منا يخوض مرحلة مختلفة في رحلة حياته، فإن ما يحقق توازنًا لأحدهم قد يختلف تمامًا عما يحقق الغرض ذاته لشخص آخر في مرحلة حياتية ما.

منذ تقاعدي من فيدكس، ألقيت محاضرات ونظمت ندوات حول موضوعات في مجال الأعمال من بينها التوازن الحياتي، وإنشاء شركات ناجحة ودعمها. أثناء تلك الندوات، عادةً ما يذكر بعض الأفراد أنهم يستمتعون حقًّا بعملهم، وأنهم لا يمانعون العمل ١٦ ساعة في اليوم، وسبعة أيام في الأسبوع. كنت أخبرهم بأن إنشاء شركات ناجحة وثابتة يتطلب قيادة «بعيدة المدى». قد يعمل المديرون والموظفون في إحدى

المؤسسات حتى ١٦ ساعة يوميًّا، ويحققون نجاحًا على المدى القصير، لكن على المدى البعيد، سيستنزف العمل طوال هذه المدة طاقة الموظفين، وسيقلل من كفاءتهم؛ ومن ثم من مصلحة الشركة إرساء التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية ودعم هذا التوازن.

أثبتت نظريةُ القيادة البعيدة المدى صحتها في تجربة رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات الناجحة في سيلكون فالي، الذي استمع إلى إحدى المحاضرات التي ألقيتها؛ إذ أخبرني أنه عندما أنشأ شركته كان يقضي كل لحظة يقظة منكبًّا على العمل، وكانت الشركة تحقق أرباحًا، لكنه أضاف: «لم أكن أستمتع بوقتي، وقل مستوى الإبداع لدي.» كان يعاني من حالة إنهاك.

لدى العقل (والنفس) احتياجات متعددة يؤدي عدم تلبيتها إلى صراعات داخلية، والسبيل الوحيد لتلبية تلك الاحتياجات هو عيش حياة متوازنة؛ فنمط الحياة المتوازن الذي يحتفي بشتى صور العيش يؤدي إلى التمتع بعقل هادئ ومتوازن. إن الصراعات الحياتية العالقة لا تختفي من تلقاء ذاتها، بل ستستمر في استنزاف قاسم كبير من طاقتنا العقلية، وستقلل من الطاقة المتاحة لعقلنا كي يكوِّن روابط جديدة. إن الصراعات الداخلية العالقة بمنزلة سد يمنع تدفق الذكاء الإبداعي.

(٥-٢) العقول المطمئنة تقبل أفكار الآخرين

ما إن نتمتع بالأمان والتوازن في حياتنا حتى ينعكس ذلك، على الأرجح، على من حولنا وعلى البيئة المحيطة بنا، لكن عندما نعيش حياة غير متوازنة، نميل إلى السلوك الدفاعي لأن الاحتياجات غير المحققة تخلق فراغًا بداخلنا. لذا عندما يطرح الآخرون أفكارًا أفضل، نشعر نحن بالتهديد، ونصبح أميل إلى الجدل، فنحن نلجأ بكامل طاقتنا إلى الجانب الأيسر التحليلي من المخ؛ لأننا عاجزون عن الوصول إلى الجانب الحدسي والخيالي من المخ؛ أي الجانب الأيمن. ومن ثم لا بد أن تطبق الشركات سياسات وأنظمة تدعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية. ويحتاج القادة إلى ممارسة هذا التوازن ودعمه في حياتهم الخاصة.

> في شركة لِيلي، نثبت وجودنا ونحقق نجاحًا في عالم الأعمال عبر اكتشاف مستحضرات دوائية مبتكرة وتطويرها. ولكي نتمكن من تحقيق ذلك، نعتمد

على ذكاء موظفينا وإبداعهم، ومبادرتهم والتزامهم بأهداف الشركة، وهي عوامل نحتاجها على كافة المستويات. إن الشركة لا تستطيع تعيين نصف فرد فحسب، بل عليها تقبُّل الفرد ككلٍّ؛ بمعاناته، ومهاراته، وقلقه، ومستوى تعليمه، وقدراته الإبداعية؛ ومن ثم لن تحقق سياساتنا وبرامجنا غرضها إلا إذا تعاملنا مع هذه الحقيقة، وإذا تقبلنا موظفينا كما هم كأناسٍ حقيقيين. ويجب ألا نكتفي بالسماح لهم بامتلاك حياة خاصة بعيدًا عن العمل، بل علينا تشجيعهم على ذلك.

راندال توبايس؛ رئيس مجلس إدارة
شركة «إيلي لِيلي آند كومباني»

إن حياتنا خارج العمل تثري حياتنا العملية. وكلما زادت الخبرات التي نمر بها في حياتنا الشخصية، زادت قاعدتنا المعرفية التي نعتمد عليها في خلق روابط جديدة وتطوير أفكار إبداعية.

(٦) البعد الرابع: تعاون الأفراد

الآن أصبح لدينا موظف مشارك بعقله في شركته، يملك قاعدة معرفية محدَّثة، ويستخدم قوة الخيال لتطوير عدة أفكار إبداعية. يشعر الموظف بالأمان؛ ومن ثم يطرح فكرة جديدة على مديريه وزملائه. تبدو الفكرة جيدة وتلقى قبولًا حسنًا من الجميع، لكنها — مثل أي فكرة أولية — تحتاج إلى تطوير؛ إذ ستؤثر على عدة قطاعات داخل الشركة. ولكي تتطور الفكرة إلى حل عملي قابل للتطبيق، فستحتاج إلى تعاون فعلي بين الأفراد ذوي الخبرة في جميع المجالات الخاضعة لتأثير الفكرة (انظر الشكل ٤-٦).

(٦-١) التطوير التعاوني

في بيئة الأعمال الحالية السريعة التغير، من المستحيل على الفرد متابعة جميع التغيرات والتطورات. لا بد للأفراد من الاعتماد على الآخرين لمعرفة ما قد غاب عنهم من معلومات؛ فالبيئة التعاونية تضمن تجميع القواعد المعرفية الفردية في قاعدة معرفية أشمل، لكن يوجد عائقان أمام تحقيق هذا الهدف؛ الأول شخصي، والثاني مؤسسي. أحد الشعارات



شكل ٤-٦: البعد الرابع لثقافة الابتكار والأداء.

الشهيرة التي يرددها المديرون هو «كسر عزلة الموظفين»، لكن أكبر المعوقات التي تواجه ذلك الجهد هو غالبًا الغرور الفردي وأنظمة المكافآت المؤسسية التي تدعم تلك العزلة في عقول المديرين؛ إذ تنزع أنظمة المكافآت والحوافز في الشركات إلى تشجيع المنافسة بدلًا من التعاون.

> عليك أن تنصت بانتباه إلى جميع الأشخاص الأذكياء بالشركة؛ لهذا السبب يجب على شركة مثل شركتنا اجتذاب عدد كبير من الأفراد ممن يفكرون بطرق مختلفة، والسماح بقدر كبير من الآراء المعارضة، ثم تحديد الأفكار الجيدة وتقديم دعمٍ حقيقي لها.
>
> بيل جيتس؛ رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسوفت،
> مجلة «فورتشن»، ٢٠ يوليو ١٩٩٨

إن السلوكيات اليومية لقادة الشركة هي ما تحدد مستوى التعاون وتقبُّل الأفكار؛ فالعقل المولد للأفكار يحتاج إلى تشجيع ودعم القائد. على سبيل المثال، اشتهر بوب بالمر — نائب رئيس العمليات في مركز فيدكس الإقليمي بإنديانابوليس — بطرحه السؤال التالي على الموظفين: «ما الذي نستطيع فعله على نحو مختلف كي نقدم خدمة أفضل

لعملائنا؟» وقد لجأ المديرون في شركة تي إتش كيو لألعاب الفيديو إلى ممارسات قيادية مماثلة لتحفيز قدرات الموظفين الإبداعية.

فمن بين قواعد النمو العشر التي تتبعها شركة تي إتش كيو — إحدى أسرع الشركات نموًّا في أمريكا (وفقًا لمجلة «فاست كومباني»، أكتوبر ٢٠٠٠) — نجد القاعدتين التاليتين:

(١) «كسر حاجز الصمت»: خلق أكبر عدد ممكن من قنوات التواصل واستخدامها كلما سنحت الفرصة، ومراعاة تكرار الثناء على الآخرين، وتجنُّب التباهي بالنجاحات الشخصية.

(٢) «التجول في الشركة»: في وسع المديرين كسر الصمت الذي يزحف على المؤسسات الكبيرة عبر التجول في أنحائها والتحدُّث إلى العاملين مباشرة.

إذا كان المديرون يشعرون بالانزعاج عند اختلاف الآخرين معهم، فإنهم يخلقون بيئة عمل تشجع أولئك الآخرين على إخبارهم بما يودُّون سماعه فحسب، ولا تتيح تحفيز قدراتهم الإبداعية. إن مفتاح إطلاق الأفكار الإبداعية هو بذل الجهد لأجل اجتذاب الأفكار من عقول الموظفين على جميع مستويات الشركة.

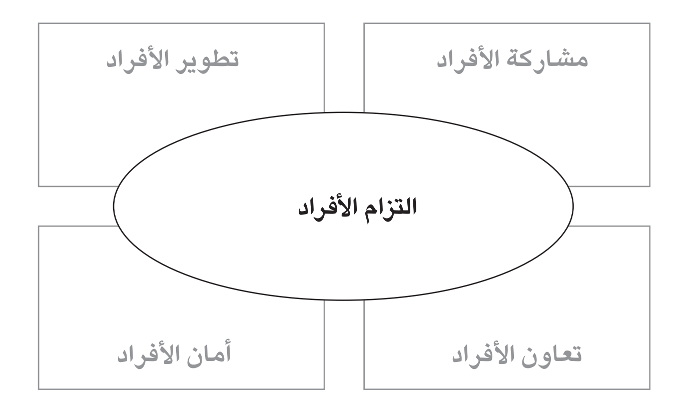
(٦-٢) الاحتفالات والأنشطة الترفيهية

من الضروري أن يهيئ القادة بيئات عمل لا تكتفي بتحدي الموظفين فحسب، بل تشجعهم على الاستمتاع والتفاعل مع الآخرين على جميع مستويات الشركة؛ فالأنشطة الجماعية الممتعة والترفيهية التي تشمل مستويات متعددة من الإدارة داخل أقسام الشركة وفيما بينها هي أفضل سبيل لتحطيم الحواجز الهرمية؛ فمن الأسهل التعاون مع أفراد تعرفهم شخصيًّا.

(٧) البعد الخامس: التزام الأفراد

لكي تتحول الأفكار المطورة إلى ابتكارات، يجب أن تطبق على مستويات الشركة كافةً؛ فمن الطبيعي أن يتحمس الأفراد المشاركون في عملية قبول الفكرة وتطويرها لتطبيق هذا التغيير، لكن الآخرين الذين لم يشاركوا في خطوتَيْ التوليد والقبول — رغم فهمهم

الحاجة إلى التغيير من الناحية المنطقية — قد يشعرون بالخوف من هذا التغيير على المستوى الشخصي. هنا يلعب التزام الأفراد نحو الشركة ونحو مديريهم دورًا محوريًّا في التغلب على هذا الخوف؛ فالموظف المُخلص لشركته سيقول: «رغم أنني لا أستوعب تمامًا طبيعة هذا التغيير، إلا أنني أثق في مديري ومستعد لتجربة هذا الأمر؛ إذ أُدرك أنه في حال فشل هذا التغيير سيدعمني مديري.» أحد العوامل التي لعبت دورًا رئيسيًّا في نجاح فيدكس هو قدرة قادتها على حث الموظفين على بذل جهد اختياري. وهذا هو الاختلاف بين الإذعان للشركة والولاء لها. إن ممارسات القيادة التي هيَّأت الشروط الأربعة السابقة — المشاركة، والتطوير، والأمان، والتعاون — تضع كذلك الأساس اللازم لتكوين علاقة ارتباط بين الموظف والشركة. على سبيل المثال، شرح التغيير في محاولةٍ لتشجيع الموظفين على المشاركة يساعد كذلك على تكوين ذلك الارتباط، لكن على المديرين اتخاذ خطوة أخرى إضافية لتحقيقه؛ وهي تكوين علاقات تسودها المحبة والثقة المتبادلة. في معهد فيدكس للقيادة، نطلق على هذا مبدأ (العلاقة = جهد اختياري)، وهو يوضح الفرق بين الإذعان والالتزام أو الولاء (انظر الشكل ٤-٧).



شكل ٤-٧: البعد الخامس لثقافة الابتكار والأداء.

سوف يرأس الموظفين على مدار حياتهم المهنية العديدُ من الرؤساء، وبينما سيُبدون استعدادًا لفعل أي شيء في سبيل بعض هؤلاء الرؤساء، لن يقدموا للبعض الآخر سوى

الحد الأدنى من المتطلبات اليومية. ماذا يميز المدير الذي يبدي المرء استعدادًا لعمل أي شيء من أجله؟ أجاب أحد المشاركين في ندوة من ندواتي عن هذا السؤال قائلًا: «سأبذل أقصى ما عندي لأجل مديري لأنه يهتم بي كإنسان.»

يقدم الموظفون أفضل ما لديهم للمديرين الذين يهتمون بهم ويراعون احتياجاتهم. وفي حال وجود ثقة متبادلة بين الموظف والمدير، فسيعمل الموظف جاهدًا كي تنجح الفكرة الجديدة، وسيتبع قائده إلى أراضٍ مجهولة حتى وإن لم يستوعب هدفها تمامًا.

أثناء دورة تطوير القيادة التي نظمتها، كنت أطلب من المشاركين شعارًا خاصًّا بهم؛ أي صورة تمثل قيمهم وأهدافهم الحياتية والتجارب والإنجازات التي يعتزون بها. أحد الأسئلة التي ينبغي أن يجيب هذا الشعار عنها هو: «ما أكثر لحظات حياتك التي شعرت أثناءها بالإنجاز؟» دائمًا ما يجيب المتزوجون بأنها اللحظة التي ولد فيها طفلهم الأول. في إحدى المحاضرات حكى لنا مدير جديد قصة حدثت له في عمله السابق. كانت زوجته حاملًا في طفلهما الأول، وفي أحد الأيام تلقى اتصالًا هاتفيًّا في عمله يخبره بأن زوجته تعاني من آلام المخاض؛ ومن ثم طلب إذنًا من مديره للذهاب إلى المستشفى والبقاء مع زوجته، لكن مديره أخذ يسأله: «أأنت طبيب؟ ماذا ستفعل هناك؟ هل ستجري عملية ولادة الطفل بنفسك؟ لا حاجة إليك بالذهاب إلى هناك.» وفي النهاية سمح له المدير (النموذج المناقض لنموذج المدير المهتم) بالمغادرة على مضض. بسبب هذا الموقف قرر هذا الموظف حديث الأبوَّة البحث عن عمل جديد، وعن قائد أكثر تفهمًا. فالقيادة — لكلٍّ من القائد والتابع — هي علاقة أكثر اعتمادًا على المشاعر منها على العقل.

(٧-١) الصورة كاملة

تدعم أبعادُ ثقافة الابتكار الخمسة بعضَها بعضًا؛ فعند مشاركة الموظفين في العملية الإبداعية تصبح عقولهم أكثر تقبلًا للتعلم والنمو اللذين يعدان حاجة أساسية لديهم. وعندما تبذل الشركة ومديروها جهدًا لدعم الموظفين كي يحققوا حاجتهم للنمو، فسيحظى الموظفون بالتحفيز اللازم للاندماج في مشروع الشركة. كذلك يؤدي التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية إلى التمتع بعقل رزين وقلب سعيد. وكما أن العقل هو أداة المعرفة، فإن القلب هو أداة الإلهام، فلن يستطيع المدير التواصل مع موظفيه

وبث روح الإلهام في قلوبهم إلا إذا كان يتمتع بقلب ملهم؛ فالقادة الحقيقيون هم من يخلقون الروابط العاطفية، في حين أن العقل المرتبط بالشركة، والذي يلقى تقديرًا إزاء دوره في عملية الابتكار، يجعل الموظف يشعر بالرضا عن ذاته وعن مديره. إن العقل المرتبط بالشركة سوف يذهب إلى أبعد الحدود متجاوزًا المطلوب منه عند تطبيق الأفكار الجديدة لكي يجلب النجاح لمدير وشركة يهتمان به.

(٧-٢) قيادة ترعى الابتكار

إن الابتكار عملية تعتمد على البشر؛ ومن ثم لا بد أن يفي المديرون على جميع مستويات الشركة بمسئوليات القيادة الخمس التالية كي يؤسسوا ثقافة ابتكار مزدهرة:

(١) «مشاركة الموظفين» في مشروع الشركة وتوقع مشاركتهم الفعالة في عملية الابتكار.
(٢) توقع ومساعدة الموظفين على «التطوير المستمر» لقواعدهم المعرفية والمهاراتية.
(٣) تهيئة «بيئة آمنة» تسمح بالتعبير عن الأفكار الإبداعية وقبولها.
(٤) «تشجيع التطوير التعاوني» للأفكار الإبداعية الأولية.
(٥) «تعزيز روح الالتزام» لدى الموظفين بهدف التطبيق الناجح للأفكار المطورة.

تناقش الفصول الخمسة التالية مسئوليات القيادة الخمس بالتفصيل عبر عرض ممارسات وسلوكيات القيادة التي ستوضح كيف يستطيع القادة:

- جعل الابتكار والتفكير الإبداعي جزءًا من تصميم الشركة وبنيتها التحتية بدلًا من العثور على الأفكار مصادفةً.
- تعلم كيفية طرح نظرية واضحة ومقنعة ومفهومة تثبت أن الابتكار ليس خيارًا، بل في الحقيقة حاجة عاجلة وملحة.
- إطلاق العنان لميزة الشركة التنافسية عبر تطوير إبداع الموظفين وارتباطهم بالشركة واستغلال تلك الطاقات.
- البقاء على قمة المنافسة عبر الاستمرار في تقديم وتطوير مقترحات تحسِّن من عروض خدمة العملاء (تلك التي يقدرها العملاء حال الانتقاء من بين عدة خيارات).

- العمل على مشاركة الموظفين لا في أداء العمل فحسب، بل في تحسين طريقة أدائه أيضًا.
- إرساء مبادئ التفكير التعاوني بين الأقسام والمجالات المختلفة.
- وضع خدمة العميل نصب عين كل موظف.

الفصل الخامس

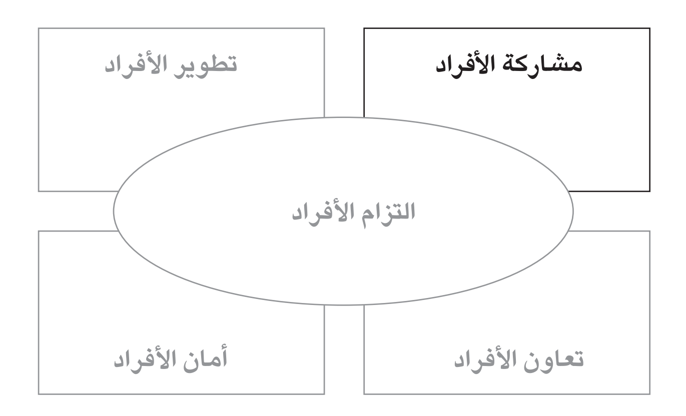
إشراك الموظفين في مشروع الشركة

> طالما تساءلت عن سلاح فيدكس السري. أعتقد أنني أعرفه الآن؛ إنه الموظفون. يا لهم من مجموعة رائعة من الأفراد المخلصين والمعتزين بأنفسهم! فأينما ذهبت أرى وجههم الودودة وخطواتهم العازمة. حقًّا إن فيدكس تضم واحدًا من أفضل أطقم العمل في العالم.
>
> السيناتور الأمريكي ديفيد برايور، من مطبوعة بعنوان «ما أسرع ما يمضي الوقت!» صدرت احتفالًا بمرور ٢٥ عامًا على تأسيس شركة فيدكس، ١٩٩٨

عاد دون هاردي — زميل عملت معه عن قرب طوال سنوات — لتوِّه من مهمة ترؤُس مركز عمليات فيدكس بأستراليا لمدة عامين. أثناء وجوده هناك، لاحظ بشكل مباشر مدى انشغال الموظفين بمهمة الشركة؛ ألا وهي بذل كل ما يمكن عمله لتقديم خدمة موثوقة بمعنى الكلمة للعملاء. خلال الفترة التي قضاها هاردي في أستراليا، التقى أحد كبار المديرين في طاقم عمله بسيدني — يدعى كيم جارنر — مع عميل يعمل ببيع البضائع المعفاة من الرسوم إلى السياح، وكان عمله يتضمن كذلك تغليف وشحن البضائع إلى عملائه كي لا يضطروا إلى حمل مشترياتهم نظير تكلفة إضافية. كان هدفه هو إرسال الطرود إلى بيوت العملاء ليجدوها في انتظارهم عند عودتهم من السفر. وقد استطاعت فيدكس مساعدته على تحقيق هذا الإنجاز من يوم الإثنين إلى يوم السبت، لكنه كان يحتاج إلى جمع الطرود يوم الأحد — وهي خدمة لم تقدمها فيدكس في ذلك الوقت — كي يحوز رضا العملاء الكامل (انظر الشكل ٥-١).

استجابةً لهذا الطلب من عميل للشركة، التقى كيم مع فريق عمله من أجل التوصل لحل لهذه المشكلة. تبادل أعضاء الفريق الأفكار لبعض الوقت إلى أن تمكنوا من إعداد خطة عملية لجمع طرود هذا العميل المهم في أيام الآحاد. عبر بذل هذا المجهود الإضافي، لم تتمكن فيدكس فحسب من الاحتفاظ بهذا العميل الكبير، بل حققت كذلك نموًّا تجاريًّا من خلال الطرود الإضافية التي شحنها العميل كل أحد، ويتراوح عددها بين ٥٠ و٢٠٠ طرد.

لم يفرض دون وكيم خطة ما على موظفيهما؛ فذلك ينطوي على استغلال لسواعدهم دون عقولهم. لقد أشركا موظفيهم. يناقش هذا الفصل تفصيلًا سبل الاضطلاع بمسئولية القيادة الأولى اللازمة لإرساء ثقافة ابتكار مزدهرة.



شكل ٥-١: ثقافة الابتكار والأداء: البعد الأول.

(١) العمل على مشاركة الموظفين وتوقع إسهامهم الفعال في عملية الابتكار

كما ناقشنا في الفصل الرابع، فإن العمل على مشاركة الموظفين يتعلق في الأساس بعملية التواصل، وسيتمكن القادة من إشراك الأفراد عبر تخصيص وقت للإجابة عن تلك الأسئلة على نحو منتظم:

- ما هي استراتيجية «النمو» بشركتنا؟

- كيف «ترتبط» استراتيجية الشركة بعملي؟
- ما الذي يجب عليَّ فعله «تحديدًا»؟
- كيف سأستفيد من هذا العمل (كيف سيلبي احتياجاتي)؟

إن ممارسات القيادة التالية ستساعدك وستساعد موظفيك على الإجابة عن تلك الأسئلة؛ إذ تلعب تلك الممارسات دورًا رئيسيًّا في الاضطلاع بمسئولية القيادة الأولى؛ ألا وهي العمل على مشاركة الموظفين:

- عرض استراتيجيات الشركة وأهدافها بلغة واضحة وبسيطة.
- العمل على مشاركة الموظفين من جميع مستويات الشركة في عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم.
- وضع أهداف قابلة للقياس من أجل تحسين عروض خدمة العملاء.
- إخبار الموظفين بانتظام بأنهم يصنعون فارقًا.

(١-١) عرض استراتيجيات الشركات وأهدافها بلغة واضحة وبسيطة

لا ينبغي أن تقتصر معرفة خطة الشركة الاستراتيجية وأهدافها على كبار المديرين وأعضاء مجلس الإدارة؛ فكل موظف — بدءًا من رئيس مجلس الإدارة وانتهاءً بموظف الاستقبال — يجب أن يطلع على هذه المعلومات، لكن الوضع في أغلب الأحيان لا يسير على هذا النحو.

عندما لا يستوعب الموظفون توجُّه الشركة، يلقَون صعوبة في إدراك الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه. ورغم بساطة الأمر ظاهريًّا، تفشل الكثير من الشركات في جعل الموظفين على علم بما يدور في الشركة. وهذا خطأ جسيم.

لدى فيدكس آلية تفصيلية وواضحة المعالم لنشر استراتيجية عمل الشركة بين الموظفين؛ إذ تعرض المعلومات عبر الاجتماعات، وتقنية البث التليفزيوني، وشبكة التواصل الإلكترونية الداخلية، والمطبوعات. يستخدم كل مسئول في الشركة تلك الوسائل، بل في الواقع تُعين إدارة الاتصالات بالشركة مسئول اتصال في كل قسم بهدف مساعدة المديرين على استخدام هذه الوسائل استخدامًا فعالًا.

اجتماعات المسئولين والمديرين

على الرغم من توافر عدد لا نهائي من وسائل التواصل، فإن رؤساء الإدارات هم المسئولون أولًا عن نقل استراتيجية وخطط العمل إلى الموظفين وجهًا لوجه أثناء الاجتماعات معهم. تستخدم فيدكس الاجتماعات مع الموظفين على جميع مستويات الشركة، داخل أطر رسمية أو غير رسمية وعلى مدار العام؛ كي تعمل على استمرارية الحوار حول رؤيتها وأهدافها.

أحد الاجتماعات المهمة هو اجتماع المديرين والمسئولين السنوي. في هذا الاجتماع، يقدم قسم التسويق تقريرًا عن أداء فيدكس في مواجهة المنافسة. كذلك يطرح نائب رئيس التسويق الأول خطط التسويق المعدة للعام القادم، يلي ذلك عرض تقديمي يقدمه المدير المالي ويتناول أداء الشركة، ووضعها المالي إجمالًا، وأهداف السنة المالية. وفي فترة ما بعد الظهيرة، يتحدث فريد سميث تفصيلًا عن بيئة العمل الكبرى، وعن رؤيته، وعن خطة عمل فيدكس لتحقيق هذه الرؤية.

على طاولات جميع الحاضرين، توجد بطاقات فارغة مخصصة لكتابة أي أسئلة لم تجب عنها العروض التقديمية المتعددة حول البيئة التنافسية واستراتيجية نمو الشركة. ويجيب فريد سميث والإدارة العليا عن جميع الأسئلة مهما تطلب ذلك من وقت. إن هذا الحوار المتعمق مع فريق الإدارة العليا يتيح للجميع فهمًا دقيقًا عن الهدف الذي تسعى إليه فيدكس وكيفية تحقيقه. أما الوظيفة الأهم لتلك الاجتماعات على الأرجح، فهي غرس الثقة في فريق عمل الإدارة العليا الذي يتولى قيادة الشركة.

ورغم أهمية هذا الاجتماع السنوي وما يقدمه من معلومات، فإن اجتماعات الوحدات التي تستغرق يومًا كاملًا، والتي تعقد خلال الأيام والأسابيع التالية لهذا الاجتماع هي على نفس الدرجة من الأهمية، إن لم تكن أهم. في تلك الاجتماعات، تُترجم أهداف الشركة الاستراتيجية إلى مبادرات استراتيجية. ومن جديد يتيح كبار نواب رؤساء الوحدات المختلفة إجراء حوار عميق مع الموظفين لضمان التوافق الكامل بين أولويات الوحدة التي يتبعونها وأهدافها وخطة عمل الشركة. وفي غضون أسبوع من هذا الاجتماع، يتوقع أن يعقد جميع المديرين اجتماعات مع العاملين لديهم بهدف التأكد من أن الجميع — وفيهم موظفو الخطوط الأمامية — يفهمون أولويات العمل وأولويات الوحدة خلال العام القادم. وتشترك جميع العروض التقديمية — بدءًا من عرض رئيس مجلس الإدارة إلى عروض نواب رؤساء الإدارات المختلفة — في فكرة رئيسية؛ وهي ضرورة أن تستمر

كل إدارة في تحسين مساهمتها — على نحو قابل للقياس — في جميع المجالات الثلاثة الآتية: الأفراد، والخدمة، والربح (خطة المشاركة في الأرباح).

توصيل الرسالة إلى المراكز الإقليمية

تولى جيم بيتري — مدير عام خدمة العملاء — مسئولية سبعة مراكز اتصال في فلوريدا والغرب الأوسط من الولايات المتحدة، يعمل بها ما يزيد على ١١٠٠ مسئول خدمة عملاء، ويتراوح عدد الموظفين في كل مركز بين ١٠٠ و٣٠٠ موظف. كان جيم يزور جميع تلك المراكز دوريًّا، وأثناء تفاعله مع مجموعة صغيرة من مسئولي خدمة العملاء، استطاع رؤية مشكلات العمل من منظورهم، وتحدث عن المبادرات الاستراتيجية المعدَّة لإدارة خدمة العملاء.

شجع جيم مسئولي خدمة العملاء على طرح أسئلة في صلب الموضوع، مثل: ماذا عن وضع الشركة؟ كيف ستساعد تلك المبادرات الاستراتيجية على زيادة قدرة فيدكس التنافسية؟ كيف سنستفيد منها؟ كذلك ركز جيم على إخبارهم بالمشكلات التي تواجهها الشركة، وعبَّر بوضوح عن توقعاته من كل مجموعة عمل، وحفزهم على العمل الجماعي من أجل إيجاد طرق جديدة لتقديم خدمة أفضل للعملاء. إن تلك المحادثات غير الرسمية مع مسئولي خدمة العملاء — وليس صور العروض التقديمية المعدة بعناية — هي ما نقلت الرسالة. أراد جيم أن يضمن إعلام جميع مسئولي خدمة العملاء بالوجهة التي تسير الشركة نحوها، وبالدور الخطير الذي يلعبونه في مساعدة فيدكس على الوصول إليها. وقد شكلت الإجراءات التي تطلبها تحقيق هذا أساس برنامج «الإدارة وفقًا للأهداف» على مستوى المديرين وكبار المسئولين.

علاوة على ذلك، تساعد الاجتماعات على توصيل المعلومات إلى موظفي الخطوط الأمامية؛ لأن معظم الموظفين في أقسام العمليات لا يعملون في المكاتب، ولا يقضون وقتًا أمام شاشات أجهزة الكمبيوتر؛ فمسئولو التوصيل يقضون جل وقتهم على الطرق كي يجمعوا الطرود ويوصلونها. أما مسئولو الفرز في المراكز فلا بد من وجودهم في أماكن العمل المخصصة لهم أثناء الفرز. ولكي تتمكن الإدارة من إبقاء أولئك الموظفين المهمين على اطِّلاع بتطورات الشركة، يعقد مديرو الخطوط الأمامية اجتماعات قصيرة يوميًّا مع بداية كل وردية عمل من أجل عرض الأخبار التي تهمهم.

استخدام وسائل الإعلام المتنوعة

أحد العناصر المهمة في خطة التواصل الداخلي الشامل هو نظام البث التليفزيوني العالمي الداخلي الذي استخدمته فيدكس؛ إذ أتاح هذا النظام المزايا التالية للموظفين:

- موجز مختصر في كل صباح يتناول أداء اليوم السابق.
- بث خاص من الرئيس التنفيذي ورئيس العمليات لشرح المبادرات الاستراتيجية وعمليات الاستحواذ التجاري، مع إمكانية استقبال المكالمات الهاتفية لطرح الأسئلة والإجابة عنها (للتوضيح، على سبيل المثال، فقد أصبحت فيدكس تضم مجموعة من الشركات التي تخدم احتياجات النقل والاحتياجات اللوجستية المتنوعة لدى العملاء).
- لقاءات مع الإدارة التنفيذية واستقبال المكالمات الهاتفية لطرح الأسئلة والإجابة عنها بعد بيان الأرباح السنوي و/أو ربع السنوي.
- دورات تدريبية في مجال التشغيل أو القيادة وغيرها من المجالات.

من الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة

يتلقى جميع أفراد فريق الإدارة مطبوعة دورية بعنوان «من الرئيس التنفيذي» عدة مرات في العام. تبدأ الدورية بعرض الفرص التي تتيحها بيئة العمل العالمية المتغيرة. وتتجه بعد ذلك إلى مناقشة استراتيجية النمو العالمية التي تتبناها شركة فيدكس، والتي تهدف إلى استغلال تلك الفرص. وأخيرًا تورد الدورية قائمة بمسئوليات القيادة التي يجب على كل مستوًى من مستويات الإدارة الاضطلاع بها من أجل تنفيذ استراتيجية النمو. وفي عدد يونيو ٢٠٠٠، عبَّر فريد عن توقعه مشاركة الجميع مشاركة فعالة في عملية الابتكار:

> لطالما ظل الابتكار عاملًا رئيسيًّا فيما حققناه من نجاح، لكن الآن لا بد من تركيزه استراتيجيًّا على العملاء، فهم في قلب جميع أنشطتنا. ولكي نؤكد على تجاوبنا مع مطالبهم وعلى سهولة التعامل معنا، لا بد أن نتسم بالمرونة والابتكار. إن الاقتصاد الجديد يتسم بالسرعة — التي تزايدت مع مقدم التجارة الإلكترونية — والعالمية وشدة التنافس؛ ومن ثم لا بد لنا من الابتكار،

لا سيما في تكنولوجيا التجارة الإلكترونية، عبر تقديم معلومات للعملاء عن بضائعهم الخاضعة للشحن؛ كي نمكنهم من اتخاذ قرارات عملية وفقًا لأحدث التطورات.

لكن الابتكار لا يقتصر فحسب على المجال التكنولوجي؛ فرضا العملاء الحقيقي مرهون بالابتكار على المستويات كافة. على سبيل المثال، ينطبق الابتكار على العمليات والحلول التي نطورها في وظائفنا بهدف خدمة العملاء.

(١-٢) توقع مشاركة الجميع في جذب العملاء والاحتفاظ بهم

يتعين على المديرين بدء هذه الممارسة عبر استيعاب إجابات الأسئلة الثلاث الأساسية التالية:

س: في ظل بيئة العمل الحالية الشديدة التنافسية، كيف تستطيع الشركات زيادة حصتها في السوق؟

ج: تكتسب الشركة حصة في السوق عبر جذب عدد من العملاء يزيد على ما لدى منافسيها، وتمكُّنها من الاحتفاظ بهم.

س: من يتخذ القرار الأخير فيما يتعلق باختيار المنتج أو الخدمة؟ وكيف يُتخذ هذا القرار؟

ج: يتخذ العميل هذا القرار النهائي بناءً على ما يعتبره خدمة ذات قيمة — عروض خدمات العملاء.

س: من المسئول عن جذب العملاء والاحتفاظ بهم؟

ج: جميع الموظفين في الشركة مسئولون عن اجتذاب العملاء والاحتفاظ بهم؛ إما عبر إعداد عروض خدمة تهدف لجذبهم، أو عروض تهدف للاحتفاظ بهم.

تضيف مسئولية القيادة هذه أبعادًا جديدة لتعريف الابتكار عبر ضمان اطلاع جميع الموظفين على عروض خدمات العملاء، وإدراكهم أن نمو الشركة يتطلب عملية ابتكار شاملة تضم جميع الإدارات والمستويات.

عروض خدمات العملاء

فيما يلي نعرض بعض العوامل المشتركة التي يقدرها العملاء أثناء الاختيار:

- توفر منتجات وخدمات مبتكرة أُعدَّت لتلبية الاحتياجات الخاصة بكل عميل.
- يفضل العملاء من الشركات الخدمات التي تحسن من أساليب العمل وتدعم مزاياهم التنافسية؛ مما يؤدي إلى نمو العائد أو الأرباح أو الإنتاجية.
- بينما يفضل الأفراد الخدمات التي تحسن حياتهم، أو توفر الوقت، أو تمنحهم راحة البال.
- تمتع الخدمة بسهولة الاستخدام.
- تمتع الخدمة بسعر تنافسي.
- ارتباطها بعلامة تجارية محترمة وموثوق بها.

> عادةً ما ننسى من يدفع مرتباتنا. إنهم العملاء؛ ومن ثم يجب علينا أن نذكِّر أنفسنا دومًا بضرورة تلبية رغباتهم، وتوفير خدمات مختلفة تناسب احتياجاتهم المختلفة. في اللحظة التي ننسى فيها تلك الحقيقة، يصبح وجودنا ها هنا بلا هدف.
>
> لارس نايبيرج؛ الرئيس التنفيذي لشركة إن سي آر،
> مجلة «فاست كومباني»، أكتوبر ٢٠٠١

«لقد تحقق ذلك بفضل عميل راضٍ عن الخدمة»

تحمل أطرُف شيكات الأجور التي تمنحها فيدكس لموظفيها هذه العبارة كي تذكرهم بأن العميل هو مسئولية الجميع. توضح تلك العبارة هدف الشركة؛ ألا وهو تحقيق رضا العملاء بنسبة مائة في المائة بعد كل تفاعل أو تعامل مع الشركة، وأداء الخدمة بنسبة مائة بالمائة، وذلك بضمان توصيل جميع الطرود في الإطار الزمني المحدد للخدمة التي اختارها العميل.

في محاضرات معهد القيادة، ناقشنا تفصيلًا دواعي أهمية التركيز على تحقيق رضا العملاء بنسبة مائة بالمائة بدلًا من التركيز على نسبة مقاربة أخرى. تنتقل الطرود المحلية بين يدي موظفين من خمس إدارات على الأقل منذ جمعها حتى تسليمها. فحتى عندما

يكون مستوى خدمة كل طرد ٩٩ بالمائة يمكن أن يؤدي ذلك إلى استلام ٩٥ بالمائة من العملاء فحسب لطرودهم في الوقت المحدد. ومع تدفق ٣ ملايين طرد عبر نظام العمل في كل ليلة، فإن نسبة ٩٩ بالمائة تعادل ٣٠ ألف عميل غير راضٍ عن الخدمة يوميًّا.

جدول ٥-١: تقديم عروض قيمة للعملاء.

ما يقدره العملاء: تجربة العميل الكلية (عروض خدمة العملاء)	مؤشر جودة الخدمة	عامل الأهمية
الرد الفوري على المكالمات الهاتفية في قسم خدمة العملاء.	مكالمات لم يرد عليها	١
جمع الطرود حسب الطلب وفي الوقت المحدد.	طرود لم تجمع	١٠
تسليم الطرود في الوقت المحدد.	تسليم متأخر في اليوم المحدد	١
	تسليم متأخر في غير اليوم المحدد	٥
	طرود فُقدت وعُثر عليها	٥
	طرود مفقودة	١٠
تجنُّب تلف الطرود أثناء الشحن.	طرود تالفة	١٠
حساب التكلفة الصحيحة في المرة الأولى وإرفاق إثبات التسليم مع الفاتورة.	تعديلات في الفاتورة	١
حل المشكلات فورًا من أول مكالمة.	طلب إثبات تسليم ضائع	١
	إعادة فتح الشكاوى	٥
	معلومات ناقصة (بيانات ناقصة حول أحد الطرود في النظام الإلكتروني)	١
تسليم الطرود في الموعد المحدد في جميع أنحاء العالم مع مراعاة إنهاء إجراءات التخليص الجمركي.	مؤشر جودة الخدمة الدولي	١

من أجل الحفاظ على مستوى رضا العملاء بنسبة مائة بالمائة، يضم مقياس مستوى خدمة العملاء الشامل ١٢ نقطة محورية في سلسلة القيمة أو عناصر الخدمة التي يقدرها العملاء. تساعد تلك العناصر الإدارات المتعددة وموظفيها على إدراك الجزء الخاضع لتأثير عملهم مباشرة من سلسلة القيمة، ويساعد المقياس الموظفين على مقارنة أدائهم وفقًا لهدف تحقيق رضا العميل بنسبة مائة بالمائة. أُطلق على هذا المقياس الشامل لإجمالي رضا العملاء وجودة الخدمة اسم مؤشر جودة الخدمة.

يورد الجدول ٥-١ عناصر مؤشر جودة الخدمة الاثني عشر، وعامل الترجيح النسبي المتصل بكل عنصر. يعكس هذا العامل أهمية العنصر النسبية في تحقيق رضا العملاء من منظور العملاء. إن مؤشر جودة الخدمة يعبر عن تحقق عروض القيمة التي تقدمها فيدكس. ويجب أن تضع كل شركة قائمة شاملة بالعناصر التي تُعرِّف مفهوم رضا العميل عن منتج أو خدمة وتقيس مستواه.

في فيدكس، يُقاس مؤشر جودة الخدمة يوميًّا، وتنشر نتائجه على مستوى المؤسسة بأكملها. وبالإضافة إلى مؤشر خدمة الجودة، تقيس كل وحدة من الوحدات العاملة مجموعة من مؤشرات التشغيل التفصيلية. تختص بعض المقاييس لدى المركز الوطني بدقة مواعيد وصول الطائرات والشاحنات ومغادرتها، ومستوى الالتزام بمعايير تفريغ الطائرات، ومدى اكتمال المراحل المختلفة من عمليات الفرز في الوقت المحدد، بالإضافة إلى عدد الطرود التي فرزت على نحو خاطئ، ومعدل الفرز المتحقق في الساعة مقارنة بالمعدل المطلوب فعليًّا.

ومع المسح الإلكتروني للطرود في كل نقطة انتقال، ومن خلال المقاييس التشغيلية الأخرى، تصل إلى فيدكس تحديثات في كل لحظة حول أداء الشركة تمكِّنها من إجراء تحسينات على نحو مستمر. تستخدم فرق التحسين المستمر هذه البيانات كي تحقق رضا العميل بنسبة مائة بالمائة.

يساعد مؤشر جودة الخدمة الأفراد في مختلف مستويات المؤسسة في إدراك كيفية تأثير عملهم على قدرة المؤسسة بأكملها على تقديم خدمة ذات قيمة فعلية إلى العملاء. يتطلب جمع تلك البيانات جهدًا كبيرًا، لكنه يضع العملاء في بؤرة اهتمام جميع العاملين في الشركة، فهم من يدفعون أموالًا لقاء البضائع والخدمات، ولهم مطلق الحرية في إيقاف التعامل مع الشركة.

> كشفت دراسة أجراها معهد جالوب أن ١٩ بالمائة من العمال في الولايات المتحدة لا يستهويهم عملهم، ولا يثير حماستهم، وأنهم «منعزلون عما يقومون به فعليًّا»؛ أي منفصلون عن عملهم على مستوًى جذري، ولا يعرفون ما يُنتظر منهم.
>
> مؤسسة جالوب، ١٣ مارس ٢٠٠١

تركز فيدكس في جميع أقسامها على تقديم خدمة عملاء شاملة ترضي العقل والقلب على حدٍّ سواء، كما عبر فريد سميث للحاضرين في مؤتمر خدمة العملاء الذي نظمته شركة جيه دي باور آند أسوشيتس في مدينة سانتا مونيكا، بولاية كاليفورنيا، يوم ١٣ نوفمبر ٢٠٠٣:

> على سبيل المثال، طالما ركَّزت فيدكس على تقديم خدمة عملاء رفيعة المستوى، لكن بما أننا نقدم الآن مجموعة واسعة من الخدمات التي تتجاوز خدمة النقل السريع، فإننا نسعى إلى تمييز أنفسنا عبر تقديم تجربة تعامل رائعة للعميل لا تقتصر على توفير الخدمة فحسب. ومن ثم لم يكن مستغربًا أن نتبع النظرة الشمولية؛ فقد رغبنا في أن يحصل العميل على خدمة متميزة في كل تواصلٍ له مع الشركة، سواء عبر الهاتف مع ممثلي خدمة العملاء، أو على الموقع الإلكتروني أثناء محاولة شحن أحد الطرود، أو مع مسئولي التوصيل أثناء توصيل الطرد، أو في مراكز الخدمة أثناء تسليم الطرود. نحن لا نهتم فحسب بمراكز التواصل، بل نراعي كذلك تعاقب المراحل في تجربة العميل، ونسعى إلى تقديم أرقى معاملة لا عند بدء تعامل العميل معنا فحسب، بل كذلك عند تغير حاجاته أو حجم الطرود التي يشحنها عبر الشركة.

تبرهن هذه الممارسة من ممارسات القيادة على أن جميع من في المؤسسة يلعبون دورًا محوريًّا في إعداد عروض خدمة العملاء وتقديمها، وحتمية مشاركتهم الفعالة في عملية الابتكار.

(١-٣) وضْع أهداف قابلة للقياس من أجل تحسين عروض القيمة المقدمة للعملاء

في عالم الأعمال عادةً ما يعلن المديرون في خطبهم أو في مذكراتهم المكتوبة أن الموظفين في حاجة إلى التفكير خارج الصندوق واللجوء إلى الابتكار، لكن تلك التوجيهات العامة تترك الموظف لتساؤلاته منتظرًا أوامر المديرين؛ لأنه لا يملك أهدافًا أو توقعاتٍ معينة. عبر استخدام أدوات مثل مؤشر جودة الخدمة، يصبح من الممكن ربط مسئولية الفرد وتوقعاته فيما يتعلق بالابتكار مع عناصر عروض القيمة التي تقدمها الشركة للعملاء؛ مما يخلق تواصلًا مباشرًا بين الموظف والعميل.

توضح عناصر مؤشر جودة الخدمة ومقاييس التشغيل المرتبطة بها لكل إدارةٍ الجوانب التي يجب تركيز جهودها فيها. وعندما يعي الموظفون ما يتوقعه العميل، والشوط الذي قطعته الشركة في سبيل تحقيق تلك التوقعات، تنشأ حالة من التوتر الخلَّاق من أجل تحقيق ذلك الهدف.

ربط أهداف الإدارة والمدير بأهداف الشركة فيما يتعلق بالأفراد والخدمات والربح

تتبع فيدكس برنامجًا على درجة عالية من التنظيم يتبنَّى مبدأ الإدارة وفقًا للأهداف؛ فقبل بدء السنة المالية، تُعلن الأهداف المزمع تحقيقها على مستوى الشركة فيما يتعلق بالأفراد والخدمات والأرباح، ويُبلغ بها العاملون كافةً. يلي ذلك إعلان نائب الرئيس الأول في كل إدارة عن أهداف الإدارة فيما يتصل بالأفراد والخدمات والأرباح، في إطار دعم أهداف المؤسسة بأكملها، وتستمر هذه العملية وصولًا إلى كل وحدة من وحدات الشركة. يراعى ربط جميع الأهداف بفلسفة الشركة العامة فيما يتصل بالأفراد والخدمات والأرباح، فتُربط الأهداف المتعلقة بالأفراد بكفاءة القيادة، بينما تُربط الأهداف المتعلقة بتحسين الخدمة على مؤشر جودة الخدمة. أما أهداف الربح فتُربط بالدخل والنفقات الرأسمالية.

وعلى المستويات الإدارية في الخطوط الأمامية، تصبح الأهداف محددة، وتتصل اتصالًا مباشرًا بإجراءات العمل الخاضعة لسيطرتهم. يعمل تحت إشراف المديرين الإداريين أطقم عمل هندسية يمثلون جزءًا من فرق التحسين المستمر؛ إذ يشاركون

مشاركة فعالة في توليد الأفكار وقبولها وتنفيذها من أجل تحقيق أهداف الإدارة فيما يتعلق بالأفراد والخدمات والأرباح.

شحن زهور عيد الأم

في كل عام تتلقى ملايين الأمهات طاقات جميلة من الزهور في عيد الأم. كيف تُنقل الزهور من المشتل حتى أبواب بيوتهن؟ تتولى فيدكس هذه المهمة؛ ففي أوائل عقد التسعينيات من القرن العشرين، كُلف المركز الرئيسي في ممفيس بمهمة تقليل عدد الصناديق المتضررة من شحنات الزهور القادمة من كاليفورنيا؛ ومن ثم شكَّل المركز فريقًا أُوكلت إليه مهمة دراسة هذه المشكلة.

تتبع الفريق مسار صناديق الزهور عبر المركز الرئيسي، واكتشفوا عندئذٍ أنها تعلق في أنظمة الفرز الآلية نظرًا لكبر حجمها. في المعتاد، كانت الصناديق التي لا يمكن معالجتها عبر نظام الفرز الآلي تخضع للفرز اليدوي، الذي يتسم بالبطء الشديد فضلًا عن تكلفته الزائدة. أما في أسبوع عيد الأم، فيزداد حجم شحنات الزهور إلى حدٍّ كبير، وبما أن مدينة ممفيس تقع في النطاق الزمني المركزي، ويسبق توقيتها توقيت كاليفورنيا بساعتين، فإن الوقت المتاح بين وصول الرحلات والوقت المحدد للانتهاء من فرز الشحنة قبل مغادرة الطائرات إلى وجهاتها ليس كبيرًا.

بناءً على ذلك، استدعى المدير مهندس تغليف من معمل التغليف التابع للشركة كي ينضم إلى فريق حل المشكلة، وهكذا توصل الفريق بالمجهودات الجماعية إلى تصميم صندوق مبتكر يمر عبر نظام الفرز الآلي دون تعرضه أو تعرض محتوياته للتلف. تعاون الفريق مع أحد مسئولي حسابات العملاء في كاليفورنيا، الذي تولى دعوة أهم العاملين في مجال شحن الزهور إلى مدينة ممفيس. وبعدما رأوا مراحل الفرز رأي العين، أدركوا تأثير الفرز اليدوي على الخدمة. وبما أن تكلفة إنتاج الصندوق الجديد تقل عن تكلفة إنتاج الصندوق الأول، ويمكن معالجته آليًّا — ومن ثم على نحو أسرع — فقد بدءوا في استخدامه على الفور. تلك هي واحدة من مئات الأفكار الإبداعية التي تُولَّد وتُقبل وتُنفذ في كل عام على مستوى المؤسسة نتيجة لوجود أهداف محددة (الإدارة وفقًا للأهداف)، وتوقعات واضحة بمشاركة الجميع في عملية الابتكار.

وفي نهاية العام، تتوج جهود العاملين من أجل تحقيق أهداف الشركة بمكافأة مالية؛ إذ يخصص لكل هدف مجموعة من النقاط يحددها مؤشر جودة الخدمة، وفي

نهاية العام يُعلن عن قيمة كل نقطة بالدولار. ويحدد النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة فيما يتعلق بالأفراد والخدمات والأرباح جزءًا من القيمة الدولارية لكل نقطة.

كذلك يتلقى كل موظف مكافأة مالية عند توزيع الأرباح في الكريسماس ومع نهاية السنة المالية. ويحدد المبلغ المالي المخصص لتوزيع الأرباح وفقًا للتقدم الذي أحرزته فيدكس في تحقيق أهدافها المحددة منذ بداية العام. يلعب كلٌّ من برنامج الأداء وفقًا للأهداف بالنسبة للموظفين المحترفين (الشبيه ببرنامج الإدارة وفقًا للأهداف لدى المديرين) وعملية توزيع الأرباح دورًا رئيسيًّا في تركيز طاقات الموظفين العقلية وانخراطهم في نشاط الشركة.

(١-٤) إخبار الموظفين دوريًّا بأنهم يصنعون فارقًا

يحتاج الناس إلى إدراك أنهم يصنعون فارقًا؛ ومن ثم لا بد أن يحرص المديرون دومًا على أن يخبروا الموظفين بأنهم يساعدون الشركة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وإلى أي مدًى يعود ذلك بالنفع على المجتمع ككلٍّ. تدرك إدارة فيدكس أن أي قسم لن يستطيع الوفاء بمسئولياته دون تعاون وثيق مع الأقسام الأخرى؛ فالنجاح في تسليم كل طرد في كل يوم من العام يتطلب تعاون جميع الأقسام في فيدكس بهدف ضمان التزام الشركة بوعودها. ونتيجة لذلك يخصص المديرون وقتًا دوريًّا من أجل الاجتماع مع الموظفين في الأقسام الأخرى كي يخبروهم بما يصنعونه من فارق.

دعم القائمين على النشاط الدولي للشركة لوجستيًّا

بدأت فيدكس في الأصل كشركة نقل تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، لكن فريد أدرك أن التوسع العالمي أمر محتوم؛ فبعدما استحوذت فيدكس على شركة فلاينج تايجرز عام ١٩٨٩ بهدف الإسراع من توسعاتها الدولية، بذلت جميع أقسام الشركة جهدًا محمومًا من أجل دمج إجراءات العمل في تايجرز مع إجراءات العمل في فيدكس. تضمن ذلك دعمًا لوجستيًّا أيضًا، عبر توفير أزياء العمل الموحدة، وفواتير الشحن الجوي، وإمدادات تغليف طرود العملاء، وقطع الغيار، والمعدات الإلكترونية، وغيرها من المواد. تعاون طاقم قسم المواد والتخطيط الذي كنتُ أديره في ذلك الوقت تعاونًا وثيقًا مع طاقم التخطيط الموجود في المراكز الرئيسية في ممفيس، والمسئول عن النشاط الدولي للشركة. رتبتُ

مع سكيب تريفاتان، مدير عام عمليات المخازن — اجتماعات مع إدارة العمليات في الخارج في مقراتها. وقد ساعدنا ذلك على استيعاب احتياجاتهم وكيفية تلبيتها، وأعطانا كذلك فرصة لتعريفهم بما نستطيع القيام به. والأهم من ذلك، أدت تلك الاجتماعات إلى تحقيق التواصل بين الأفراد، وهو أحد العناصر التي تلعب دورًا محوريًّا في توليد الحلول الإبداعية وقبولها وتنفيذها مع مراعاة احتياجاتها. كانت الحلول الناتجة عن ذلك التعاون تجمع بين أنظمة الدعم لدى فيدكس وإعدادات الدعم التي تبنتها فلاينج تايجرز قبل الدمج.

عقب الدمج ببضعة أشهر، تلقيت اتصالًا هاتفيًّا من جيم ويلر؛ نائب رئيس التخطيط الدولي، يطلب فيه حضور الاجتماع القادم لفريق عملي، وهو اجتماع يُعقد كل ثلاثة أشهر. لهذا الاجتماع ثلاثة أهداف رئيسية: (١) تشجيع أفراد الفريق على عرض أفكارهم والمساهمة في عملية الابتكار، التي تزيد من الدعم الموجه للمنتجات والخدمات الجديدة، و(٢) تحديث معلومات الفريق حول وضع الشركة، و(٣) تعيين مسئول يتولى عملية تقديم تقييمات الأداء من المجموعات التي قدَّمنا لها الدعم. عرض جيم على الفريق معلومات حول سير العمل في عملية الاندماج مع شركة تايجرز، وذكر أن المديرين ومسئولي التشغيل في ميدان العمل راضين عن الدعم اللوجستي الذي يقدمه الفريق. وعبَّر مجددًا عن أهمية وجود الإمدادات اللازمة لخدمة العملاء، وأخبرهم بأنهم يقدمون إسهامًا مهمًّا من أجل مساعدة فيدكس على تنفيذ استراتيجية النمو الدولي لديها، ثم أهدى إلى المجموعة لوحة نقش عليها العبارة التالية: «تحية إلى قسم تخطيط الموارد والمواد على دعمهم اللوجستي المتميز للقسم الدولي، يوليو ١٩٨٩.»

إحدى الطرق التي يستطيع المديرون من خلالها تقييم ما إذا كان الموظفون مهتمين فعليًّا بمشروع الشركة هي التجول في أنحائها، وطرح الأسئلة التالية على عينة عشوائية من الموظفين:

- ما الميزة التنافسية لدى الشركة؟

من المفترض أن يجيب الموظف من خلال ذكر كلٍّ من عروض خدمة العملاء التي تُمكن الشركة من التغلب على منافسيها، بالإضافة إلى المجالات التي تتطلب تحسينًا.

- ما هي خطط الشركة فيما يتعلق بالتعامل مع مجالات الفرص تلك؟

ينبغي أن يذكروا مبادرات محددة تُنفَّذ على مستوى الشركة أو القسم الذي يعملون به.

- ما الدور الذي تلعبه في مساعدة الشركة على دعم ميزتها التنافسية؟

ينبغي أن يتمكنوا من إظهار استيعاب واضح لدورهم في تنفيذ استراتيجية النمو، والعلاقة بين عملهم، وعروض خدمة العملاء التي تطرحها الشركة.

إن السيارة لن تتحرك للإمام بمجرد تشغيل المحرك، بل لا بد من تعاون المحرك مع باقي الأجزاء. كذلك لكي تتقدم شركة ما، وتتحرك إلى الأمام، لا بد أن ينخرط الموظفون في مشروع الشركة. ينبع الابتكار — أي توليد الأفكار الإبداعية وتقبلها وتنفيذها — من مجموعة من الأفراد يشاركون بفعالية في تحقيق أهداف مشتركة.

(١-٥) أفكار عملية لتعزيز مشاركة الموظفين

- خَصِّصْ على الأقل اجتماعًا واحدًا لفريق العمل كل ثلاثة أشهر من أجل مناقشة البيئة التنافسية، واستراتيجية الشركة والأداء في الأشهر الثلاثة الماضية.
- في حالة عمل بعض أعضاء الفريق في مواقع أخرى، عليك إشراكهم في اجتماعات مجموعة العمل عبر الهاتف أو الفيديو.
- استخدم جميع وسائل الاتصالات المتاحة؛ مثل: المطبوعات الإخبارية، والدوائر التليفزيونية المغلقة، ورسائل البريد الإلكتروني الجماعية، من أجل تذكير الموظفين باستراتيجية الشركة وأدائها، مع التركيز خصيصى على المجالات التي تتطلب تحسينًا.
- حافِظْ على تواصل ثنائي الاتجاه، وتأكَّد من أن اقتراحات الموظفين التحسينية وتوصياتهم تُنقل لمن يجب عليهم دراستها، وربما تنفيذها.
- تأكد من نشر قسمي المبيعات والتسويق لأي معلومة غير سرية وغير مملوكة لأحد تساعد الموظفين على فهم ما يقدره العملاء، وكيفية تقبُّلهم لتجربة التعامل مع الشركة إجمالًا، وما يجب عليهم فعله من أجل تحسين تلك التجربة.
- استخدم عناصر من عروض خدمات الشركة بهدف خلق لغة مشتركة بين جميع الأقسام والإدارات.

- التأكد من أن أهداف الإدارة والقسم والوحدة ترتبط جميعًا وعلى نحو مباشر بتحسين خدمة العملاء وتجربتهم مع الشركة.
- تقدير الجهود الفردية والجماعية الهادفة إلى تحسين سير العمل بالشركة وعروض القيمة المقدمة للعملاء والإعلان عنها.
- مشاركة نسبة من أرباح الشركة مع الموظفين، والتأكُّد من إدراكهم لمدى إسهامهم في ميزة الشركة التنافسية (انظر الجدول ٥-٢).

جدول ٥-٢: من أجل الاستمرار في الابتكار والتفوق في المنافسة.

العمل على انخراط الموظفين في نشاط الشركة وتشكيل توقعات واضحة بشأن مشاركتهم الفعالة في عملية الابتكار
(١) عرض استراتيجيات الشركات وأهدافها بلغة واضحة وبسيطة.
(٢) العمل على مشاركة الموظفين من جميع مستويات الشركة في عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم.
(٣) وضع أهداف قابلة للقياس من أجل تحسين عروض القيمة المقدمة للعملاء.
(٤) إخبار الموظفين بانتظام أنهم يصنعون فارقًا.

الفصل السادس

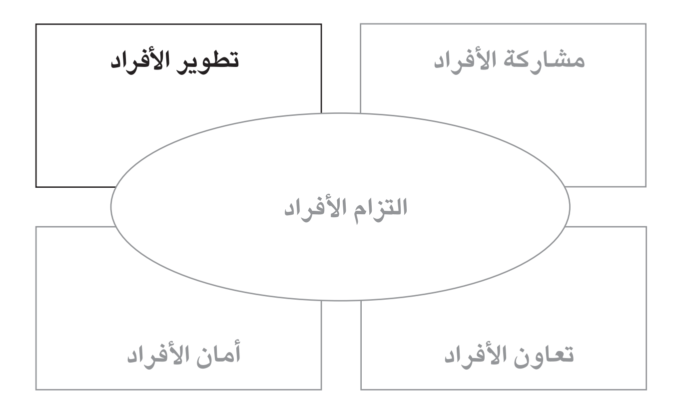
توقع تطور الموظفين المستمر ومساعدتهم في ذلك

> تتولد الأفكار الإبداعية من خلال إعادة تجميع المعلومات بطرق جديدة، لكن لا بد من وجود المعلومات أولًا داخل الذهن كي تتمكن من إعادة تجميعها.
>
> ليون بورستين؛ رئيس كلية بارد

ساعد الفصل الخامس على تحديد الفرق بين مسئوليات الموظفين، وتأثيرهم المباشر على إعداد عروض القيمة المقدمة لعملاء الشركة وتنفيذها. في هذا الفصل، أُحدد المعلومات والمهارات المطلوبة من الموظفين من أجل تطوير حلول ابتكارية (انظر الشكل ٦-١).

يبدأ الابتكار مع توليد الأفكار، ويولد العقل الأفكار الإبداعية عبر خلق روابط بين متغيرات لا تربطها ظاهريًّا علاقة. ينبع الحافز الإبداعي من ملاحظة احتمالات وتوافقات جديدة. وعلى الرغم من أن المديرين عادةً ما يرددون عبارة: «يجب علينا التفكير خارج الصندوق» على مسامع الموظفين، فإنهم لا يفهمون حقًّا الأجواء التي ينبغي توافرها كي يتمكن الموظفون من فعل ذلك.

ولكي ينخرط العقل في عملية التفكير الإبداعي، لا بد أن يملك نقاطًا/معلومات جديدة، نابعة من قاعدة معرفية موسعة، وقدرة طبيعة مطورة على التخيل، أو التفكير بالجانب الأيمن من الدماغ. ولكي يتمكن الموظفون من التفكير خارج هذا الصندوق الشهير، لا بد من توافر شرطين في مكان العمل. يتمحور الشرط الأول حول إمكانية الوصول إلى النقاط (التي تشكِّل القاعدة المعرفية) خارج الإطار المرجعي المعتاد. إذا كان الصندوق يمثل قسمًا معينًا داخل الشركة، فإن النقاط الواقعة خارج الصندوق تمثل



شكل ٦-١: ثقافة الابتكار والأداء: البعد الثاني.

معلومات حول إجراءات العمل الكلية داخل الشركة أو خارج إطار المجال. أما الشرط الثاني فهو تعيين موظفين يتمتعون بخيال خصب (أي يستخدمون الجانب الأيمن من دماغهم للربط بين النقاط). إن ممارسات القيادة التي سنناقشها في هذا الفصل إلى جانب أنظمة الدعم المؤسسي المحددة ستساعد على تلبية هذين الشرطين بحيث يتمكن العقل من التفكير خارج الصندوق.

> إن المستقبل ملك لمن لديهم القدرة على تعلُّم مهارات جديدة.
>
> بيل جيتس؛
> رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسوفت

(١) توقع تطوير الموظفين لقواعدهم المعرفية والمهاراتية باستمرار ومساعدتهم في ذلك

إن القدرة على خلق نقاط جديدة والربط بينها؛ ومن ثم توليد أفكار جديدة ومبتكرة أو حلول إبداعية للمشكلات لا بد أن تُدمج ضمن إجراءات العمل اليومية في الشركة، لكن لكي يتمكن الموظف من تكوين تلك النقاط وربطها من الضروري أن يفكر في

الأمور من منظور مختلف مستخدمًا قاعدته المعرفية الموسعة. يستطيع قادة الشركة تبني الممارسات التالية من أجل تحقيق ذلك:

- دفع الموظفين إلى تحديث قاعدتهم المعرفية والمهاراتية وتوسيع نطاقها.
- توفير الموارد وتطبيق أنظمة الدعم اللازمة لتيسير عملية النمو والتطور.
- المشاركة الفعالة في الأنشطة التعليمية، لا سيما الأنشطة التي تطور الجانب الأيمن من الدماغ.
- تحميل الموظفين مسئولية تحديث قواعدهم المعرفية والمهاراتية.

(٢) دفع الموظفين إلى تحديث قواعدهم المعرفية والمهاراتية وتوسيع نطاقها

لكي يتمكن الموظفون من المشاركة في عملية التحسين المستمر لعروض القيمة المقدمة للعملاء لدى الشركة، لا بد أن يتمتعوا بفهم عميق لاحتياجات العميل المتنوعة ولبيئة العمل المتغيرة. كذلك يحتاج الموظفون إلى معرفة واسعة بمجمل إجراءات العمل والاستراتيجيات في الشركة إلى جانب آخر التطورات التكنولوجية في مجالاتهم.

(٢-١) استيعاب احتياجات العميل وبيئة العمل المتغيرة

إن معدل التغير في بيئة العمل وفي احتياجات المستهلك لن يتباطأ؛ ومن ثم لا بد أن تحدد المؤسسات العمليات وتكرس الموارد اللازمة لضمان استيعاب القيادات في جميع المستويات لاحتياجات العميل ولبيئة العمل المتغيرة.

في فيدكس، تساعد الزيارات الميدانية على الوعي المستمر من جانب القادة باحتياجات العملاء المتغيرة والتغييرات ذات الصلة في بيئة العمل. وما إن يصل الموظف إلى منصب مدير عام حتى يصبح مطلوبًا منه إجراء جولة ميدانية واحدة — على الأقل — في العام. تستغرق الجولات من هذا النوع يومين، يتضمن اليوم الأول — المخصص للعمل في قسم العمليات — مرافقة أحد مسئولي التوصيل أثناء عملية جمع الطرود وتسليمها، والتحدث مع موظفي العمليات حول استراتيجية العمل الحالية. أما اليوم الثاني فيخصص لإجراء مكالمات تسويقية مع مديري حسابات العملاء المحليين. إن المحادثات التفصيلية مع العملاء، ومديري الحسابات، ومسئولي التوصيل، وموظفي العمليات تُقدِّم معلومات

ممتازة عن بيئة العمل واحتياجات العملاء؛ فتجربة الانغماس في إجراءات العمل اليومية في المرافق، والتعامل المباشر مع الأنظمة، والإصغاء إلى هموم العاملين ساعدت المديرين على تحديد المجالات التي يمكن تحسينها. ويمكنهم بعد ذلك عرض تلك الأفكار والهموم على المهندسين المسئولين عن تصميم المرافق والأنظمة.

وللتأكيد على أهمية مداومة التواصل مع العملاء، يخصص لكل مدير نطاق بيع، ويُطلب منه قضاء يوم واحد على الأقل كل ثلاثة أشهر في ميدان العمل؛ حيث يجري المكالمات الهاتفية التسويقية مع مديري الحسابات في نطاق البيع التابع له. ويقدم إلى فريق الإدارة كل ثلاثة أشهر تقريرًا يعكس نشاط الأشهر الثلاثة الماضية. يتلقى الموظفون حوافز في حالة زيادة عدد المكالمات التسويقية التي يجرونها عن الحد الأدنى، بينما يتلقى الموظفون الذين يحققون أكبر عدد من المكالمات التسويقية مع مسئولي الحسابات الأعلى أداءً في نهاية العام دعوة للذهاب إلى نادي الاستجمام الذي يتردد عليه رئيس الشركة في أحد المنتجعات.

تتسم آليات العمل التي يعتمد عليها هذا البرنامج بالبساطة؛ إذ يعمل المديرون مع مديري الحسابات من أجل اختيار المواعيد المناسبة للطرفين. يحدد مدير الحساب مواعيد الاجتماعات ويرسل بيانات العمل الأساسية. أثناء فترة عملي، كنت أجري مكالمات تسويقية مع شركة تنقيب عن الذهب في ولاية مونتانا، وشركة طباعة في فيرجينيا، ومصنع محركات في إنديانا. كذلك كان مديرو العمليات من مقر الشركة في المدينة يشاركون في المكالمة كلما أمكن ذلك.

أثناء مكالمة تسويقية مع مدير عمليات التوزيع بشركة سيركت سيتي في أوكلاهوما، اكتشف الفريق الذي يجري المكالمة أن المدير معجب جدًّا بأداء فيدكس الخدمي. وفي ذلك الوقت كانت شركة سيركت سيتي تتعامل مع العديد من شركات النقل في مركز التوزيع. وعندما سأله الفريق عما تستطيع فيدكس فعله لتحسين الخدمة المقدمة إليه، أجاب بأن تغيير وقت جمع الطرود من بداية ساعات الظهيرة إلى ساعاتها الأخيرة في أيام السبت سيؤدي إلى زيادة عدد الطرود. وبناءً على ذلك، أجرى مدير عمليات فيدكس هذا التعديل ثم أخبرني فيما بعد أنه أسفر عن زيادة في الطرود المجمعة تتراوح بين ٥٠ و١٠٠ طرد يوميًّا. كان تحقيق تلك الزيادة في الطرود إنجازًا رائعًا، لكن الفائدة الحقيقية التي نتجت عن ذلك هي تكوين صورة أحدث وأكثر تكاملًا عن بيئة العمل:

> إن عملاء اليوم كثيرو الطلبات ونافذو الصبر؛ فوقتهم ضيق جدًّا، وتوقعاتهم عالية؛ لذا عندما تحاول تقديم خدمة إليهم تصبح السرعة عاملًا حاسمًا.

يعني ذلك أن عليك تقصير المسافة التي تفصل بين من ينتجون المنتجات ومن يشترونها؛ وهو تحدٍّ صعب في حال وجود المُصنِّعين في اليابان — كما في حالتنا — بينما يقطن المستهلكون في الولايات المتحدة؛ فالمحيط الهادي الذي يفصل بين البلدين شاسع حقًّا، لا من حيث الأميال فحسب، بل من حيث البعد الثقافي؛ لذا بدأنا منتدى مالكي لكزس الاستشاري عام ١٩٩٨ كي نحصل على معلومات حول احتياجات المستهلك. أرسلنا نحو ٢٠ مهندسًا من المسئولين عن تصميم سيارات لكزس وإنتاجها إلى الولايات المتحدة؛ حيث التقوا بـ ١٥ أو ٢٠ من ملَّاك سيارة لكزس، وتحدثوا معًا عن السيارات بينما أخبر العملاء المهندسين بما أعجبهم في السيارة وما لم يعجبهم بها.

توني فوجيتا؛ نائب مدير إدارة قطع الغيار والخدمة
ورضا العملاء والتدريب، شركة تويوتا
لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية،
مجلة «فاست كومباني»، مارس ٢٠٠٠

(٢-٢) فهم إجراءات العمل والاستراتيجيات والخطط الكلية التي تتبناها الشركة

من الضروري ألا يكتفي جميع الموظفين بفهم إجراءات العمل التي تحقق مسئوليات وظيفتهم، بل عليهم استيعاب إجراءات العمل الكلية بدءًا من مرحلة طلب الخدمة أو المنتج حتى مرحلة دعم ما بعد البيع؛ إذ ستتيح لهم تلك المعرفة تقييم الأفكار الابتكارية التي قد تؤثر على إجراءات العمل الكلية وتجربة العميل. وبما أن كل شركة لديها كم محدود من الموارد، فمن الضروري أن يدرك الموظفون الأولويات الاستراتيجية الحالية ويستوعبونها؛ كي يستطيعوا تخصيص ما لديهم من موارد على نحو مناسب يؤدي إلى دعم تلك الأولويات.

في المعتاد، عندما يفكر المديرون وذوو الخبرة في خيار التدريب، ترد إلى أذهانهم الدورات الدراسية التي تستمر أسبوعًا بأكمله في مكان ما بعيد عن مقر العمل، لكن في الحقيقة لا تتطلب معظم الأنشطة التطويرية اللازمة لتحديث القواعد المعرفية نفقات فعلية؛ فأفضل أنواع التعليم هو ما يُكتسب أثناء ممارسة العمل لا في قاعات المحاضرات،

والخيال مطلوب من أجل تطوير وتنفيذ خطط تتيح للموظفين ملاحظة إجراءات العمل في شتى وحدات العمل بالشركة (مثل تنقُّل الموظفين دوريًّا بين إدارات مختلفة ومجالات متنوعة). إن برامج التنقل التي تمنح الموظفين فرصة الاضطلاع بمسئوليات حقيقية تساعد في كسر حاجز العزلة عبر تكوين علاقاتٍ، وإرساء قاعدة معرفية تشمل معلومات عن نظام العمل الكلي.

أخبرني كارل بيركهولتس — نائب رئيس مركز عمليات ممفيس — أنه كان ينقل المديرين، وكبار المديرين، والرؤساء بالتناوب وبصفة دورية بين أقسام المركز؛ إذ تتطلب إجراءات العمل الليلية الممتدة في المركز الرئيسي تضافر العديد من الإجراءات لضمان إقلاع الطائرات في الموعد المحدد. لقد ساعدت الخبرة المباشرة التي اكتسبها المديرون في جميع مجالات العمل بالمركز الرئيسي في توسيع أفقهم، وأتاحت لهم اكتساب معرفة أعمق وإدراك أكبر لمسار العمل الكلي. أدى ذلك بدوره إلى تسهيل عملية تشارُك الموارد فيما بينهم، والتي تلعب دورًا رئيسيًّا في التعامل مع كم الطرود المتغير ومزيج المنتجات دون تعيين المزيد من الأفراد. إجمالًا، ساعدهم ذلك في اكتساب مزيد من الكفاءة في عملية تطوير الأفكار الجديدة وتنفيذها من أجل الحفاظ على دقة مواعيد إقلاع جميع الطائرات، والتكلفة المحددة لكل طرد.

عندما كنت أشغل منصب مدير عام النظم والتصميمات، أشرفت على ستة مديرين يعمل تحت إدارتهم ما يزيد على ١٠٠ موظف محترف. تتبع فيدكس سياسة فعالة تعتمد على ترقية الموظفين من داخل الشركة؛ فجميع الوظائف تنشر على شبكة التواصل الداخلية، وفي وسع أي موظف مؤهَّل من شتى فروع الشركة حول العالم التقدم لها. أتاحت هذه السياسة للموظفين المحترفين التنقل من قسم إلى آخر؛ ومن ثم تطور لديهم فهمٌ شامل لنظام العمل الكلي. تتضمن هذه السياسة ميزة أخرى على نفس الدرجة من الأهمية، وهي إتاحة فرصة تكوين شبكة من العلاقات والمعلومات مع زملائهم من الإدارات الأخرى؛ إذ يؤدي ذلك إلى تهيئة بيئة صالحة لتبادل الحلول المبتكرة وتطبيقها وتطويرها من أجل تحسين إجراءات العمل. كذلك أسفرت السياسة عن ترقي الموظفين عبر المناصب وتنقُّلهم بين مختلف التخصصات والأقسام. في الواقع، بدأ عدد من المديرين ونواب الرؤساء ونواب الرؤساء الأوائل، حياتهم المهنية كمسئولي توصيل في ميدان العمل، أو كاختصاصيي فرز في المركز الرئيسي.

في ظل الاقتصاد الحالي القائم على المعلومات، لا بد أن يواكب جميع الموظفين — لا اختصاصيو تكنولوجيا المعلومات فحسب — التطورات التكنولوجية التي قد تحسِّن

من كفاءة التشغيل ومن تجربة العميل. تستخدم فيدكس عدة وسائل لتحديث القاعدة المعرفية التقنية لدى موظفيها.

تتضمن إحدى الوسائل المستخدمة تشجيع المشاركة الفعالة في المؤسسات المهنية على المستوى الوطني والمحلي؛ ومن ثم تحث الشركة الموظفين على حضور اجتماعات الغداء أو العشاء لدى المؤسسات المهنية المحلية ومؤتمراتها السنوية. تتيح العروض التقديمية التي تشهدها تلك الاجتماعات فرصة ممتازة للتعرُّف على الإنجازات الجديدة في صناعة النقل وغيرها من الصناعات. وفي وسع الموظفين توسيع قاعدتهم المعرفية عبر دراسة الصناعات خارج نطاق مجالهم.

> يستطيع القادة كذلك تشجيع الموظفين على توسيع آفاقهم. فبعدما انضممت إلى فريق عمل شركة إيلي لِيلي بفترة قصيرة، اقترحت على موظفي التصنيع بالشركة زيارة شركة مارس كاندي بهدف دراسة عمليات التصنيع المتبعة في صناعة حلوى إم آند إم. كنت أفكر في أن حبات الـ «إم آند إم» لا بد أن تتماثل في الحجم والجودة، وهي مخصصة للاستهلاك البشري، وهو ما ينطبق كذلك على أقراص الدواء. لكن طالما كانت الضغوط في مجال التحكم في التكلفة أكبر في صناعة الحلوى مقارنة بصناعة المستحضرات الدوائية. فماذا يمكننا تعلُّمه منها؟ أعتقد أن هذا دفع الموظفين نحو التفكير على نحو مختلف بعض الشيء في عمليات التصنيع المتبعة لدينا، لكن الأهم من ذلك هو دفعي لهم نحو التفكير في أماكن أخرى نبحث فيها عن أفكار، فلطالما قارنًّا إجراءات العمل المتبعة لدينا بما تتبعه شركات الأدوية الأخرى، وهي خطوة جيدة. لكن في كثير من الأحيان يصبح السعي وراء الابتكار في شركات من مجالات أخرى خطوة نافعة؛ كي ندرك ما تعلموه مع الوقت عن إجراءات العمل التي تشبه إجراءاتنا.
>
> راندل توبايس؛ الرئيس التنفيذي
> لشركة إيلي لِيلي السابق، في حوار أجراه معه
> بيتر هابانيامي، كاتب حر يعمل لصالح
> مجلة «يونيسيس إكزيك»، المجلد ٢٥، العدد ٢، ٢٠٠٣

تتفوق كل شركة تقريبًا على باقي الشركات في مجال من المجالات؛ ومن ثم لا بد أن تختبر الشركات منافسيها عبر تجربة الخدمات التي يقدمونها بهدف التعرف على الجوانب التي يتفوقون فيها.

من الوسائل الأخرى أيضًا التي تستخدمها فيدكس لتحديث القواعد المعرفية بانتظام هي حصول الموظفين على شهادات احترافية في مجالاتهم، فبالإضافة إلى تشجيع الموظفين على الانضمام إلى المنظمات المهنية، تراعي كذلك تشجيعهم على الحصول على شهادات تقدمها تلك المؤسسات؛ إذ تتبنى معظم المؤسسات المهنية نوعًا من أنواع البرامج الدراسية التي تمنح شهادات، وينضم الكثير من المديرين إلى فرق عملهم في سعيهم للحصول على تلك الشهادات.

(٣) توفير الموارد وتطبيق أنظمة الدعم اللازمة لتيسير عملية النمو والتطور

(٣-١) خطط دعم التطور المهني

أحد الموارد الأخرى المستخدمة في تحفيز الموظفين باستمرار على تحديث قواعدهم المعرفية يتمثل في اتباع خطط تطوير مهني مصممة بحيث تلائم كل موظف. تستخدم فيدكس النموذج الموضح في الجدول ٦-١ من أجل وضع جدول يحدد المهارات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال إلى جانب اكتشاف أي فجوات معرفية محتملة. تُستخدم القائمة — التي توجد على الشبكة الإلكترونية الداخلية ويحدثها الموظف بنفسه — على نحو إيجابي باعتبارها أداة لمساعدة المستخدم على التحضير للمرحلة التالية من المسئولية. قد يكون الموظف خريج واحدةٍ من أفضل الجامعات، ويتمتع بقاعدة معرفية مقبولة وقت تعيينه بالشركة، لكنه يحتاج إلى تدريب مستمر وفرصة متجددة لمواكبة التطورات في مجاله، يقول دبليو إدوارد ديمنج؛ رائد إدارة الجودة الشاملة: «إن الموظفين الأكفاء فحسب لا يضمنون استمرار الشركة في سوق العمل، بل ينبغي أن تضم الشركة أفرادًا يتحسنون باستمرار.» (مجلة «كابار»، مارس ٢٠٠٣). لا تركز خطة التطوير والتدريب على تحديد المهارات المطلوبة حاليًّا، بل تحدد كذلك المهارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية التي ستدفع الشركة إلى الأمام.

توقع تطور الموظفين المستمر ومساعدتهم في ذلك

جدول ٦-١: خطة التطوير والنمو المهني.

اسم الموظف			
القسم/الوظيفة			
التاريخ			
خطة دعم التطور المهني			
القواعد المعرفية والمهاراتية المطلوبة لتحقيق الأداء في المرحلة التالية من المسئولية، ومن أجل النجاح في تنفيذ استراتيجية النمو لدى فيدكس	أظهر الموظف براعة في المجالات التالية	توجد فجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوافرة حاليًّا	خطة تطوير فردي تهدف للتغلب على هذه الفجوة
بيئة واحتياجات العمل المتغيرة			
قواعد المعرفة والمهارة الفنية			
المهارات الإدارية مثل التفكير الاستراتيجي/العملي			
مهارات القيادة والتعامل مع الأفراد			

في بداية كل سنة مالية، يتشارك الموظف ومديره في وضع هذه الخطة، وما إن ينقضِ الربع الأول من السنة حتى يقوم الموظف بتحديث الخطة، ويحدد اجتماعًا مع المدير لاستعراض التطور في الخطة. وبناءً على المهارات التي تستلزم تحسينًا، قد يقرر المدير إعطاء الموظف تدريبًا أو قد يستخدم موارد أخرى داخل الشركة أو خارجها (انظر الشكل ٦-٢).

يؤدي هذا النظام إلى أتمتة عملية تيسير التطور وتقدُّم كل موظف لدى الشركة، وتحميل الموظفين مسئولية تطورهم المهني. كذلك يستطيع موظفو الموارد البشرية عبر إمكانية الاطلاع على خطط جميع الموظفين على الشبكة الإلكترونية الداخلية للشركة تقييم متطلبات التدريب على مستوى الشركة. وبدلًا من تقديم نفس الدورات التدريبية عامًا

مسئوليات الموظفين، والقواعد المعرفية والمهاراتية المرتبطة بعروض خدمة العملاء وعملية توصيل الطرود.

خطة تطور مهني تلائم كل موظف تهدف إلى اكتساب مجموعات المهارات والقاعدة المعرفية اللازمة (أربعة جوانب).

نموذج لخطة التطور المهني الخاصة بكل موظف على شبكة الشركة الإلكترونية الداخلية يحدثها الموظف.

استعراض ربع سنوي للتقدُّم وتدريب يقدِّمه المدير (مما يؤدي إلى تحمل مسئولية الابتكار).

شكل ٦-٢: نظام الدعم الخاص بتيسير عملية التعلم.

تلو الآخر، يستطيع القسم تعديل الدورات التدريبية المتوافرة بالفعل، وتطوير دورات جديدة لتلبية احتياجات العمل الاستراتيجية الحالية.

> تكمن المشكلة في أن المعرفة التقنية اليوم سرعان ما تصبح قديمة، ومن السهولة بمكان أن تتخلف شركات بل ودول بأكملها عن فهم التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها وابتكارها. فلننظر، على سبيل المثال، إلى شركة تُحقق نجاحًا متواصلًا، وتتمتع بحصة مؤثرة في السوق نتيجة لقدرتها على تقديم منتجات متميزة تستجيب لاحتياجات المستهلك، من ابتكار مجموعة من المهندسين الفائقي المهارة يعملون تحت إدارة فريق إداري تقدُّمي، ويتلقون تمويلًا حقيقيًّا عبر الاستثمارات في مجال البحث والتطوير. منذ نصف قرن، ذكر وينستون تشرشل الملاحظة التالية: «ستعتمد إمبراطوريات المستقبل على العقول.» كان يشير إلى أن النمو في المستقبل لن يتحقق عبر ادخار المواد الخام، بل عبر استغلال رأس المال الفكري. إن الأفكار والابتكارات والمعرفة الفنية تتيح لنا تصميم أدوات أفضل، وتقنيات تحسِّن الحياة، ونُظُم أعلى إنتاجية، وبنًى تحتية قادرة على إصلاح وإدارة ذاتها، وعلى أتمتة المهام الشاقة في الحياة.
>
> مايك رويويتجرز؛ رئيس مجلس الإدارة التنفيذي لشركة إي إم سي، سي بي إس، موقع MarketWatch.com، تعقيب بعنوان «خارج الصندوق»، ٢١ نوفمبر ٢٠٠١

(٣-٢) تدريب الموظفين على «إقناع» الآخرين بأفكارهم الإبداعية

بجانب تحديث القواعد المعرفية، لا بد أن يدرك الموظفون المحترفون — لا سيما المهنيين الفنيين — كيفية بيع أفكارهم الجديدة. تتضمن كل فكرة جديدة نوعًا من الانحراف عن الوضع القائم وأساليب العمل المتبعة؛ مما يؤدي إلى شعور مَن سيحتضن الفكرة بقدر من القلق. وفوق ذلك ستلقَى الفكرة حتمًا بعض المقاومة من الموظفين المُجبرين على تطبيقها، لا سيما في حال عدم مشاركتهم في ابتكارها؛ ومن ثم يحتاج الموظفون المحترفون إلى تعلُّم كيفية عرض أفكارهم على الآخرين كي يتمكنوا من تقليل هذه المقاومة، ومن زيادة فرص قبول الأفكار الإبداعية. عادةً ما يعتقد الفنيون المحترفون أنه إذا كانت مزايا تطبيق الأفكار الجديدة منطقية وموضحة بصورة خطية، فإن الآخرين سينضمون إليهم ويدعمون الفكرة، لكن الحياة علَّمتني عبر العديد من التجارب المباشرة أن الأرقام وحدها لن تتمكن من بيع الأفكار الإبداعية التي توفِّر النفقات؛ إذ تلعب المشاعر دورًا لا يقل أهمية في هذه العملية.

عندما كنت أشغل منصب مدير أنظمة في شركة آر سي إيه ريكوردز في إنديانابوليس، اقترحتُ أتمتة عمليات الجمع والتغليف اليدوية في مركز التوزيع بهدف توفير النفقات؛ ومن ثم قدمت نسخة من الاقتراح إلى رئيسي في العمل ديل وايتهيرست؛ نائب رئيس وحدة العمل، وإلى مدير العمليات بول فين؛ كي يتمكنا من فحصه وإبداء رأيهما. أُعجب رئيسي في العمل بالفكرة أيما إعجاب، ودعا فورًا إلى اجتماع مع مديره ديف هينبيري؛ الذي كان يشغل منصب نائب الرئيس شركة آر سي إيه ميوزك سيرفيس، في مكاتب الشركة بمدينة نيويورك؛ ومن ثم سافرت أنا وديل وبول إلى مدينة نيويورك من أجل طرح الفكرة على ديف. بعدما استمعوا إلى عرضي التقديمي، قال بول إنه معجب إجمالًا بالفكرة، لكن توجد بعض الأمور التي يريد استيضاحها. وهو ما لا يوحي بالتأكيد بأن هناك اتفاقًا تامًّا في الرأي بين أعضاء فريقنا على الفكرة. وهكذا أخبَرَنا ديف أننا نحتاج إلى بذل مزيد من الجهد في تطوير الفكرة كي يستطيع الموافقة عليها. يتضح ها هنا أنني لم أقنع بول حقًّا بالفكرة قبل تنفيذ العرض التقديمي.

بناءً على ذلك، طرح عليَّ رئيسي في العمل أسئلة تفصيلية تتعلق بوقت وطريقة إشراكي لبول في عملية تطوير الفكرة، ثم وضَّح لي الدور الذي تلعبه المشاعر عند محاولة إقناع الناس بإحدى الأفكار، واقترح عليَّ أن أتحدث على نحو غير رسمي مع الأفراد

الذين يتأثرون تأثرًا مباشرًا بالفكرة، وهكذا تصبح الفكرة مألوفة لديهم، وأستطيع سؤالهم عن آرائهم قبل نشر الفكرة خطيًّا في مرحلتها الأخيرة عبر الاقتراحات الرسمية. وبهذه الطريقة أستفيد من قواعد الآخرين المعرفية، بينما يشعرون بأنهم جزء من عملية الابتكار منذ بدايتها. استخدمت هذا المنهج كي أشرك بول منذ البداية في عملية توليد الأفكار، وبدأنا — نحن الاثنين — في عرض الأفكار على ديل وديف باعتبارها أفكارًا مشتركة تمخضت عن جهد تعاوني بين قسمي التخطيط والعمليات. وقد نقلت هذا الدرس المبكر إلى مديري التصميم الهندسي في فريق العمل الذي أشرفتُ عليه في فيدكس.

(٣-٣) حرص الإدارة التنفيذية على تبادل المعلومات والتدريب

في عام ١٩٨٩، كانت عملية الدمج التشغيلي مع شركة فلاينج تايجرز تجري على قدم وساق؛ إذ كان كلٌّ من فيدكس وفلاينج تايجرز ينقلان بضائع خطرة على طائراتهم. كانت فيدكس تضع شحنات البضائع الخطرة داخل حاويات بينما تنقلها فلاينج تايجرز على حوامل خشبية. وكانت الدراسة التي ستحدد أيًّا من أسلوبي النقل سيُطبق على النظام بأكمله تمضي قدمًا. من بين المهندسين الثلاثة الذين كُلفوا بإجراء الدراسة: فلويد فيسك؛ مهندس من فريق العمل في قسمي.

في ذلك الوقت، كنتُ قد شغلت لتوِّي منصبي الجديد؛ وهو مدير قسم هندسة نماذج الأنظمة، وعندما قدم المهندسون تقريرًا مرحليًّا حول الأبحاث التي أجروها خلال الأسبوع الماضي، حدد مكتب فريد سميث اجتماعًا من أجل مناقشة التقرير. وهكذا كنت أجلس في اليوم التالي لاستلام منصبي الجديد في قاعة الاجتماعات المجاورة لمكتب فريد سميث. في بداية الاجتماع، قدمت نفسي بصفتي المدير الجديد لفريق العمل، وأخبرت فريد بأنني انضممت لهذا القسم كي أتعلم. كان فريد قد قرأ التقرير المرحلي بصفحاته العشرين، وبدأ يطرح بعض أسئلته أثناء الاجتماع بينما يعرض المهندسون المنطق الكامن خلف البيانات والتحليل الذي يورده التقرير. قال فريد إنه يرغب في التأكد من أن المجموعة قد أخذت في اعتبارها جميع العوامل التي ستخضع لتأثير هذا القرار المهم، ثم نهض وبدأ يرسم على لوحة قاعة الاجتماعات، شارحًا لنا التصميم النسقي ونظم التحميل في كل نوع من الطائرات في أسطول فيدكس؛ إذ لا يُسمح بتحميل البضائع الخطرة إلا في أوضاع تحميل محددة. وبما أن فريد سميث يعمل طيارًا، فقد ناقش تفصيليًّا مسئوليات

الطيارين الذين يحملون بضائع خطرة، وتحدث كذلك عن أنواع الحاويات والحوامل الخشبية المختلفة وإمكانياتها، وغير ذلك من العناصر التقنية والتشغيلية.

كنت أدرك أن فريد سميث هو قائد استراتيجي صاحب رؤية، لكنني لم أكن أملك أدنى فكرة عن مدى فهمه للتفاصيل التشغيلية والفنية، وقد ذُهلت عندما اقتطع ٣٠ دقيقة من جدوله المزدحم كي يمدنا بتلك المعلومات. إن هذه المعلومات التي عرضها فريد علينا والتدريب الذي قدمه مكَّننا من فَهم جميع العوامل التي نحتاج إلى وضعها في الاعتبار فهمًا دقيقًا. ونتيجة لهذه الدورة التدريبية السريعة، تمكنت من مساعدة الفريق في تحليله، وفي تقديم نتيجته النهائية التي أوصت بحمل البضائع الخطرة في حاويات.

(٣-٤) تخصيص الموارد اللازمة لعملية التدريب المستمر

في أوقات الأزمات الاقتصادية، غالبًا ما تخفَّض ميزانية بنود السفر، والتعيينات الجديدة، والتدريب. كذلك في أوقات الازدهار الاقتصادي، لا توفر الإدارة العليا في كثير من الأحيان الموارد المطلوبة للتدريب، سواء كانت وقتًا أو مالًا. عادةً، يرجع نقص الموارد إلى سبب بسيط؛ وهو فشل كوادر الإدارة الوسطى في تعريف رؤسائهم بهذا المتطلب المحوري من متطلبات العمل. لا يمكن تحقيق التدريب المستمر إلا عبر إعداد وتقديم استراتيجية تطوير مواهب شاملة تربط احتياجات وخطط التطوير المهني بالتنفيذ الناجح لاستراتيجية نمو الشركة.

لا بد أن تستوعب الشركات حقيقة أن تقديم حلول ابتكارية لتلبية احتياجات العملاء وتقليل تكلفة التشغيل أمر في غاية الأهمية أثناء أوقات الازدهار والتدهور على حدٍّ سواء. إن عبارة «موظفونا هم أهم أصولنا» ليست مجرد شعار جذاب، بل يعبر عن الحقيقة. لا بد أن يستوعب المديرون — على مستوًى جذري — أن معرفة الموظفين وخبرتهم والتزامهم هي ما يدفع أي شركة إلى الأمام، وأن تطبيق تلك المعرفة والخبرة في مجال تطوير الحلول المبتكرة هو ما يعطي للشركة ميزة تنافسية؛ ومن ثم فمن المهم أن يعي المديرون أن تحديث قواعد الموظفين المعرفية والمهاراتية هو نوع من الاستثمار؛ إذ يعظِّم من قيمة وإنتاجية أهم مصادر القوة لدى الشركة (الموظفين)؛ لذا لا ينبغي اعتباره من بين النفقات.

لدى الموظفين حاجة للتطور، وإذا لم تقدم لهم المؤسسات التي يعملون بها هذه الفرصة، فسيتركونها إلى شركات أخرى تتيح لهم ذلك. عندما يترك العاملون ذوي الخبرةِ

العملَ لا يؤدي ذلك فحسب إلى تكبد الشركة تكاليف تبديل الموظفين، بل يقلل أيضًا من قدرتها على الابتكار.

> إن مجال التكنولوجيا يعتمد بشدة على الأفراد لا على رأس المال؛ فعندما تخسر ما لديك من مهندسين، ومصممي برامج، ومصممي أجهزة، وأهم مديري المبيعات لديك، ستجد نفسك في وضع سيئ للغاية عندما تنقلب الأمور رأسًا على عقب.
>
> إد زاندر؛ مدير عام شركة سيلفر ليك بارتنرز،
> والرئيس السابق ورئيس العمليات لدى شركة
> صن مايكروسيستيمز إن بيزنس، ٢، يوليو ٢٠٠٣

(٤) المشاركة في أنشطة التعلم (لا سيما أنشطة تطوير مهارة التفكير عبر استخدام المخ بأكمله)

ينقضي كثيرٌ من الوقت في عالم الأعمال في تحليل الأرقام؛ مثل: أرقام الإنتاجية، والميزانية، وحصص المبيعات؛ مما يؤدي إلى تطوير الجانب التحليلي الأيسر من الدماغ إلى مستوًى معقول، وغالبًا ما يتقن المديرون الأكفاء تلك المهارات. في معظم الحالات، يغيب عن ذلك المستوى مهارات التفكير الاستراتيجي والتفكير بالجانب الأيمن من المخ (الخيال). إذا تولى رئيس مجلس الإدارة زمام المبادرة وخاض بنفسه عملية توسيع آفاق عقله، فإن تلك الخطوة سترسل رسالة مؤثرة إلى الشركة كلها. وحديثه عما يتعلمه يضرب مثلًا يُحتذَى به من قبَل الموظفين العاملين تحت إدارته مباشرة يمتدُّ ليشمل جميع موظفي الشركة.

(٤-١) استعراض الاحتمالات الممكنة

أثناء مجموعة من الاجتماعات التي استمرت يومًا كاملًا مع توم أوليفر — نائب الرئيس التنفيذي في فيدكس — استعرضنا خطوة بخطوة تجربة العملاء الكلية مع الشركة. كان توم يطرح مواقف افتراضية تتضمن سيناريوهات تفترض عدم وجود البيانات الكاملة على بوليصة الشحن الجوي، وكان علينا تقييم تأثير ذلك السيناريو على الجمارك وعلى التزامنا بتقديم الخدمة، وناقشنا كيفية التعامل مع تلك المواقف بحيث نضمن تحقيق أكبر قدر من الرضا عن الخدمة لدى العملاء.

لا يقتصر هذا النوع من التفكير القائم على الاحتمالات على تسليم الشحنات في الوقت المحدد، بل يتضمن كذلك العمليات السابقة للتسليم والتالية له (مثل: تحرير الفواتير، والإجابة عن تساؤلات العملاء، وتقديم الإشعارات المسبقة) لضمان امتلاك فيدكس نظامًا وُضع للتعامل مع تلك المواقف. وبهذه الطريقة تصبح تجربة العملاء مع الشركة تجربة إيجابية. لقد قضى فريق أبحاث العمليات، وفريق تصميم نماذج النظام — الذي يعمل تحت إشرافي — أكثر من نصف أوقات العمل في وضع احتمالاتٍ، اقترحها فريد سميث، وتقييمها.

(٤-٢) استضافة متحدثين من مجالات مختلفة

تعقد معظم الأقسام في فيدكس جلسات تخطيط في مواقع العمل أو خارجها. أثناء جلسات التخطيط التي يعقدها معهد القيادة كل ثلاثة أشهر، تستضيف فيدكس دائمًا متحدثًا من خارج الشركة، عادة ما يكون أستاذًا جامعيًّا أو خبير تدريب استشاريًّا في مجال التعليم التجريبي يستطيع إشراك الفريق كلية في تدريبات على التعليم التجريبي.

> يحتاج الناس إلى تجارب في مجال «التفكير خارج الصندوق» كي يلجئوا إليه عندما يتطلب الأمر. يستخدم لاو جيرستنر — رئيس مجلس إدارة شركة آي بي إم — أحد الأساليب المثيرة للاهتمام في هذا المجال؛ إذ يصطحب كبار مديريه الأربعين كل ستة أسابيع بعيدًا عن موقع الشركة لمدة يومين، لا لمراجعة سير العمليات كما جرت العادة، بل يُكرس ذلك الوقت لتعلُّم الإدارة في مجالات غير تقليدية. تتضمن كل جلسة متحدثًا من خارج الشركة يتناول موضوعًا بعيدًا عن المشاغل الحالية لدى قيادة الشركة. قد ينتمي هؤلاء المتحدثون إلى السلك الأكاديمي، أو يشغلون مناصب إدارية تنفيذية في صناعات أخرى، أو يحتلون مكانة في عالم الفن. يتولى جيرستنر إدارة تلك الجلسات بنفسه، ويسعى إلى تدريب مديريه على توسيع نطاق تفكيرهم وتطوير وجهات نظر جديدة في مجال عمل شركة آي بي إم.
>
> مايكل هامر وستيفن إيه ستانتون، «قوة التأمل»،
> مجلة «فورتشن»، ٢٤ نوفمبر ١٩٩٧

إذا وَضَعتِ الإدارة العليا نفسها في مواقف تتيح لها التعلُّم، فإنها ترسل رسالة قوية إلى كل مَن في المؤسسة، وتزيد تدريجيًّا من احتمالية اتِّباع الموظفين لها في هذا التوجه. وعلاوة على ذلك، في وسع الإدارة العليا مساعدة الشركة عبر المشاركة الفعالة بما لديها من معرفة وخبرة مع المديرين الجدد.

(٥) تحميل الموظفين مسئولية تحديث قواعدهم المعرفية والمهاراتية

بالإضافة إلى تقارير الأداء السنوية، لدى فيدكس العديد من أنظمة القياس الأخرى التي تتبع أداء الموظفين وتطورهم المعرفي في الجوانب الثلاثة المحورية في ثقافة «الأفراد والخدمات والربح».

(٥-١) استطلاع الرأي، والتقييم، وخطة العمل

في كل عام، تُجري فيدكس استطلاعَ رأيٍ خاصًّا يجيب عنه الموظفون دون ذكر أسمائهم. يقيس استطلاع الرأي كفاءة المديرين والمؤسسة في جميع الجوانب المحورية، مع التركيز تحديدًا على سلوكيات القيادة اليومية. كذلك يقيس استطلاع الرأي كفاءة الشركة في إشراك الموظفين في مشروعها، وفي مساعدتهم على التطور، كما يقيس جوانب أخرى، ويتضمن ملاحظات مثل:

- مديري يساعدني كي أؤدي عملي على نحو أفضل.
- حظيت بالتدريب الكافي الذي يمكِّنني من إجادة وظيفتي.
- مديري ورئيس مديري يبلغانني بأحدث التطورات.

بعيدًا عن تلك الأنواع من التصنيفات، يتيح هذا الاستطلاع مجالًا للتقييم؛ وهو واحد من أنفع الأدوات التي يستعين بها المديرون؛ فعقب تلقي النتائج، يلتقي كل مدير مع فريقه من أجل معرفة الأسباب التي دفعتهم إلى تقديم هذه الإجابات، ومن أجل التوصل إلى خطة عمل تعالج مخاوفهم. تُوضع الخطة بعد ذلك موضع التنفيذ ويُتابع تقدمها شهريًّا في اجتماعات طاقم العمل.

(٥-٢) مراجعة الأداء الفردي

تتضمن مراجعات أداء المديرين والأفراد مساحةً لتقييم قوائم محددة تتعلق بالتطور والنمو الفردي في جوانب المهارات والمعرفة التي سبق أن ناقشناها، وتشتمل كذلك على مخطط نمو يهدف إلى اكتساب القدرات والمهارات والمعرفة اللازمة للأداء في المرحلة التالية. يتضمن هذا المخطط كذلك جوانب محددة تختص بتوسيع المعرفة وما يرتبط بها من أنشطة ومواعيد تنفيذ. أثناء عملية مراجعة الأداء، لا يكتفي المدير باستعراض الأداء فحسب، بل يهتم كذلك بمراجعة التقدم الحاصل في مخطط النمو.

ومن أجل تدعيم مفهوم مسئولية كل موظف عن تحديث قاعدته المعرفية والمهاراتية، من المفترض أن تتضمن مراجعات الأداء الخاصة بكل موظف السؤالين التاليين:

(١) «إلى أي مدًى ترى أن أهميتك في الشركة قد ازدادت مقارنة بالعام الماضي؟» من المفترض أن يتمكن الموظفون من الإجابة عن هذا السؤال عارضين أمثلة على تقدمهم في جانبين أو أكثر من الجوانب الرئيسية الأربعة للمعرفة؛ ألا وهي: إجراءات العمل، والتقدم التكنولوجي، والمعرفة بالمجال، واحتياجات العملاء المتغيرة. وينبغي لهم كذلك الاستشهاد بالعلاقات التعاونية التي طوروها مع الأقسام والاختصاصات الأخرى في المؤسسة، وبالمهارات القيادية أو الإدارية الجديدة التي اكتسبوها، والتي تلعب دورًا محوريًّا في توليد الأفكار الإبداعية وقبولها وتطبيقها.

(٢) «إلى أي مدًى أصبحت الشركة أفضل أو أقدر على التنافس هذا العام مقارنة بالعام الماضي بفضل مساهمتك؟» من المفترض أن يتمكن الموظفون من وصف مساهمتهم الإبداعية في خطوة أو أكثر من خطوات الابتكار الثلاث، وهي توليد الأفكار وقبولها/تحسينها وتطبيقها. إذا كان الموظف يشغل منصب مدير، فمن المفترض أن يستطيع الاستشهاد بأي تحسُّن يمكن قياسه في عنصر أو أكثر من عناصر عروض القيمة المقدمة للعملاء في المؤسسة؛ نتيجة لمشاركته في العمل الجماعي على مدار العام الماضي.

أما بالنسبة لرؤساء المديرين، فمن المفترض تضمين السؤال التالي:

(٣) «وفقًا لمعايير ممارسات ومسئوليات القيادة الابتكارية، كيف أصبح المديرون الخاضعون لإشرافك المباشر قادة أفضل هذا العام مقارنة بالعام الماضي، نتيجة لتدريبات تطوير القيادة التي قدمتها لهم؟»

من المفترض أن يستطيع المديرون الاستشهاد بأساليب محددة استخدموها في تدريب الخاضعين لإشرافهم، من أجل التغلب على أي أوجه قصور حددتها استطلاعات الرأي السنوية حول كفاءة القيادة.

(٥-٣) منتدى قياس الجودة الذي يعقده قسم المزايا

نظم قسم المزايا في شركة فيدكس منتدًى لقياس الجودة دُعي إليه موظفو القسم، الذين يتجاوز عددهم ٢٠٠، والمورِّدون الذين يقدمون لفيدكس خدمات في مجال المزايا. وكانت أهداف المنتدى كالتالي:

- التعرف على مجال المزايا من خبرائه. وهو ما تحقق عبر استضافة رؤساء مجالس الإدارة وغيرهم من كبار المسئولين في شركات المزايا البارزة؛ مثل فانجارد وسيجنا وغيرهما، كي يتحدثوا إلى الحاضرين.
- تحفيز موظفي الخطوط الأمامية على تكوين علاقات عمل جيدة مع الموردين من أجل تطوير حلول مبتكرة. وهو ما تتحقق عبر تخصيص يوم لأنشطة بناء الفريق.
- التعرف على أنشطة الشركات الكبرى الأخرى. وهو ما تحقق عبر العروض التقديمية التي قدمها مندوبون من الشركات الكبيرة وموظفو قسم الأبحاث لدى مقدمي الخدمات إلى جانب مشاركتهم في حلقات النقاش.
- الترويج للابتكار عبر التقدير العلني للشركات التي تعاونت مع فيدكس في توليد أفكار تحسين الخدمة، وتقليل التكاليف، ثم قبولها وتطبيقها.

تحتل نفقات مزايا الموظفين في فيدكس جزءًا كبيرًا ومتزايدًا من مصاريف التشغيل، يصل إلى مليارات الدولارات، كما هو الحال لدى أي من الشركات الكبرى؛ ومن ثم فإنه حتى التقليص البسيط في تلك النفقات يصل إلى ملايين الدولارات. وقد أدى تحديث القاعدة المعرفية وتحسين التعاون بين مقدمي الخدمات وموظفي قسم المزايا في فيدكس إلى توليد العديد من الأفكار الإبداعية، سواء الكبيرة أو الصغيرة، وتطويرها ثم تطبيقها.

لعبت فيدكس دورًا مساعدًا في تشكيل مجموعة ممفيس بيزنس جروب أون هيلث التي زادت من القوة الشرائية مما مكن فيدكس من التفاوض على خدمة التغطية الصحية للموظفين لقاء أقساط أقل؛ إذ أبدى فريد إعجابه بهذه الفكرة، والتقى مع نظرائه من

الرؤساء التنفيذيين في ممفيس من أجل مناقشتها، وسرعان ما شُكلت المجموعة وبدأت في التفاوض على أسعار أقل مقابل التغطية الصحية المقدمة للموظفين.

(٤-٥) التطور المهني المستمر

يزداد تقدير الموظفين لأنفسهم ويصبحون قادرين على تقديم مساهمات أكبر عندما يتطورون ويتقدمون على المستوى الشخصي والمهني. فلدى كل موظف حاجة إلى التطوير، وإذا لم تتوافر أمامه فرص للتطوير في مكان عمله، فسوف يسعى إلى إيجاد عمل يتيح له تلك الفرص.

وعندما يغادر الموظفون ذوو الخبرة الشركة، فإن قاعدة معرفية موسعة من المعلومات المرتبطة بمجال العمل تغادر معهم، ويصحبون معهم كذلك المعرفة بنظام العمل ككلٍّ فضلًا عن العلاقات التي طُورت ودُعمت على مرِّ السنين.

في الأوقات العصبية التي تشهد عجز الشركة عن تحقيق أهدافها الربحية، قد يصبح التقليل المؤقت لميزانيات التدريب والتعيين والسفر أمرًا لازمًا، لكن إذا استمر الانقطاع عن التدريب لفترة ممتدة، فسوف يتوقف توسع القاعدة المعرفية الفردية والجماعية؛ مما سيقلل من قدرة الشركة على الابتكار في المستقبل. وعلى الرغم من صعوبة ملاحظة التأثير السلبي الطويل الأمد الناتج عن هذا الانقطاع — لا سيما عند التركيز على أرباح الربع المالي التالي — فإن ثقافة الابتكار المزدهرة تتطلب قواعد معرفية ومهاراتية دائمة التحديث.

كانت شركة ألي آند جارجانو هي وكالة الإعلانات التي أنتجت إعلانات فيدكس المبتكرة العالقة في الذاكرة، والتي ساعدتها على التحول إلى شركة معروفة. قدَّم كارل ألي — مؤسس الشركة — تلخيصًا رائعًا لأهمية القاعدة المعرفية الموسعة والمحدَّثة في مجال تطوير الأفكار الابتكارية عندما قال: «يرغب الشخص المبدع في أن يصبح مطلعًا على كافة المجالات؛ إذ يرغب في اكتساب معلومات حول مختلف الموضوعات مثل التاريخ القديم، ورياضيات القرن التاسع عشر، وأساليب التصنيع الحالية، وتنسيق طاقات الزهور، وأسعار بيع وشراء اللحوم وما إلى ذلك. ذلك يرجع إلى أن الشخص المبدع لا يعرف قط متى قد تجتمع تلك الأفكار معًا لتكوين فكرة جديدة، قد يحدث ذلك بعد ست دقائق أو بعد ستة أشهر، لكنه على يقين من حدوثه.» (من كتاب «مؤسسة الحكمة»، بقلم سيث جودين، صفحة ٢٢، صادر عن دار نشر هاربر بيزنس، نيويورك، ١٩٩٥).

توضح الأمثلة التالية المساعدة التي قدَّمتها إدارة فيدكس المالية إلى المديرين والموظفين المحترفين من أجل تنمية قواعدهم المعرفية والمهاراتية عبر استخدام ممارسات القيادة الأربع التي ناقشناها في هذا الفصل.

(٥-٥) معهد التعلم التابع للإدارة المالية

انضم إد تشادي إلى فيدكس عام ١٩٨٢ في وظيفة محلل مالي وتقاعد عام ٢٠٠٣ وكان آخر منصب شغله هو مدير المشروعات الخاصة والتدريب فيما يتصل بعمليات الأرباح. شارك إد بعد انضمامه إلى الشركة بفترة قصيرة في وضع خطة للتطوير الشخصي والمهني، بدأ العمل عليها عندما طرح إد والعديد من الأفراد الآخرين المساهمين السؤال التالي: «ما الذي نحتاج إلى تعلُّمه من أجل تطوير أنفسنا وتحقيق أقصى إمكانياتنا؟» واتفقوا على خطة تطوير ذات هدف تتمحور حول إيجاد إجابات عن الأسئلة الثلاثة التالية:

(١) ما الذي أحتاج إلى تعلُّمه كي أحقق أقصى فائدة في منصبي الحالي؟
(٢) ما الذي أحتاج إلى تعلمه كي أحقق نجاحًا في المرحلة التالية؟
(٣) ما الذي أحتاج إلى تعلمه كي أحسِّن من نفسي على المستوى الشخصي؟

«أطلقنا على ذلك اسم مخطط التطوير الفردي بدلًا من مخطط التدريب؛ لأننا أردنا التركيز على التعليم باعتباره مسئولية شخصية لا مسئولية شخص آخر يقوم بتعليمك.» أدت هذه المناقشات المبكرة في النهاية إلى تأسيس مركز التطوير والتعليم المالي في أواخر تسعينيات القرن العشرين.

شهدت السنوات الأولى من ثمانينيات القرن العشرين بداية ظهور مفهوم مخطط التطوير الفردي مع خروج التطورات التكنولوجية في الأجهزة وبرامج الكمبيوتر إلى النور بمعدل سريع؛ ومن ثم كانت إجابة معظم الأفراد عن السؤال الأول هي تعلُّم استخدام أحدث برامج الكمبيوتر، وتعلم المزيد عن الجانب التشغيلي للشركة التي كانوا يدعمونها. أما إجابات معظم الأفراد عن السؤال الثاني فقد تمحورت حول تعلُّم مهارات القيادة والإدارة، بينما تنوعت إجابة السؤال الثالث تنوعًا كبيرًا؛ (إذ تضمنت إجابات مثل تحسين قدراتي كمتحدث، أو ردِّ الجميل إلى المجتمع عبر التطوع في الألعاب الأولمبية الخاصة).

يشارك المدير مشاركة فعالة في مساعدة الموظفين على تحديد إجابات الأسئلة الثلاثة، ويشرح لهم العملية بأكملها كي يتأكد من أن الخطط الموضوعة واقعية، وتتضمن إطارًا زمنيًّا لتنفيذ جميع عناصرها. ويقدم كذلك الدعم اللازم فيما يتعلق بالوقت والميزانية. وهكذا اقتنع الموظفون بالمفهوم لأنهم هم من يمضون بالعملية قدمًا.

أحد النتائج الثانوية المهمة التي ترتبت على هذه العملية تمثلت في تقوية ارتباط الموظفين بالشركة وبالمديرين؛ إذ فتحت أعينهم على أجزاء أخرى من الشركة، وساعدت على تنمية أساليب تفكير جديدة. يفسر إد ذلك قائلًا: «لقد تمكَّنا من دمج مخطط التطوير الفردي في ثقافة الشركة بأسرها، وأصبح أحد بنود مراجعة الأداء العشرة هو «التطوير الذاتي والتقييم؛ أي تحسين القدرات الشخصية من أجل الوفاء بالاحتياجات المتغيرة ومتطلبات الوظيفة.» ثم استخدمنا أداء الموظفين حسب مخطط التطوير المهني والفردي بوصفه مصدرًا لتقييم بند التطوير الذاتي هذا.

وقد قدمنا كذلك عاملًا محفزًا عبر جعل التعلم جزءًا من برامج الأداء وفقًا للأهداف أو الإدارة وفقًا للأهداف. ويؤدي النجاح في إكمال المخطط إلى مكافأة نصف سنوية إذا نجحت الشركة بأسرها في الوفاء بأهداف الأفراد والخدمات والأرباح. ومن خلال جعل ذلك جزءًا من عملية الإدارة وفقًا للأهداف، أصبح في إمكاننا توسيع هذا الهدف عبر اقتراح جوانب من المعرفة ومهارات يمكن إضافتها إلى مخططات الإدارة.

أحد أنشطة التعلم الأخرى التي مارسناها كمجموعة هو الغداء الثقافي؛ إذ كنت أشتري نسخة من كتاب نُشر حديثًا في مجال استراتيجيات الأعمال والقيادة وغيرها من الموضوعات، وأوزعها على جميع أعضاء الفريق، ثم نقرأ جميعًا فصلًا من الكتاب قبل أن نلتقي لتبادل الأفكار حوله في وقت الغداء. وهكذا بدأ أعضاء فريقي يدركون أنني متاح لسماع أفكارهم، وقد أدَّى ذلك بدوره إلى جعلهم يشعرون بمزيد من الراحة أثناء عرض أفكارهم الإبداعية حول العمل، تلك الأفكار التي تحسِّن إجراءات العمل الداخلية، وتقدم خدمة أفضل لعملائنا. وقد أدَّت تلك المناقشات غير الرسمية في وقت الغداء إلى منح الفريق مزيدًا من القوة.»

في منتصف تسعينيات القرن العشرين، اتسع نطاق الحاجة إلى تطوير مهارات جديدة وتحسينها، وقد أدى ذلك إلى إنشاء مركز التطوير والتعليم المالي. كان الهدف الرئيسي لهذا المركز هو الاستعانة بمصادر خارجية فيما يتعلق بدورات التدريب، وشرائط الفيديو والكاسيت، والكتب والمحاضرين، أو توفير تلك المصادر ذاتيًّا من أجل

تلبية احتياجات تطوير المهارات المتنامية داخل القسم المالي. أظهرت الأقسام الأخرى كذلك حاجة إلى مفهوم مماثل أو طوَّرت مفهومًا مماثلًا بنفسها، واستخدمت كلًّا من تبادل الموارد وتحديد المعايير داخل وخارج الشركة من أجل زيادة الموارد إلى الحد الأقصى.

ساعد معهد التعلم المالي بالتعاون مع إد تشادي الموظفين المحترفين ومديري المجال المالي على تنمية قواعدهم المعرفية والمهاراتية عبر استخدام ممارسات القيادة الأربع التي يلخصها الجدول ٦-٢.

جدول ٦-٢: من أجل الاستمرار في الابتكار والتفوق في المنافسة.

العمل على انخراط الموظفين في نشاط الشركة وتشكيل توقعات واضحة بشأن مشاركتهم الفعالة في عملية الابتكار	توقع تطوير الموظفين لقواعدهم المعرفية والمهاراتية باستمرار ومساعدتهم في ذلك
(١) عرض استراتيجيات الشركات وأهدافها بلغة واضحة وبسيطة.	(١) دفع الموظفين إلى تحديث قواعدهم المعرفية والمهاراتية وتوسيع نطاقها.
(٢) العمل على مشاركة الموظفين من جميع مستويات الشركة في عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم.	(٢) توفير الموارد وتطبيق أنظمة الدعم اللازمة.
(٣) وضع أهداف قابلة للقياس من أجل تحسين عروض القيمة المقدمة للعملاء.	(٣) المشاركة الفعالة في أنشطة التعلم.
(٤) إخبار الموظفين بانتظام أنهم يصنعون فارقًا.	(٤) تحميل الموظفين مسئولية تحديث قواعدهم المعرفية والمهاراتية.

(٦) أفكار عملية من أجل إبقاء قواعد الموظفين المعرفية والمهاراتية محدثةً

- ابقَ على اتصال وثيق بعملائك، واعمل على مشاركتهم في كل مرحلة من مراحل تصميم الخدمة أو المنتج. سيأتيك العملاء إذا شاركوا في إعداد المنتج أو الخدمة.
- خصص وقتًا يُجري المديرون والموظفون خلاله مكالمات تسويقية أو يعملون في قسم التجزئة، مرة كل ستة أشهر كي يستوعبوا احتياجات العملاء المتغيرة.

- عندما يصبح تحديد وقت لإجراء المكالمات التسويقية أمرًا صعبًا أو غير عملي، اطلب من زملائك من موظفي المبيعات تقديم ملخص لك ولطاقم عملك عن تعليقات العملاء الأخيرة على منتجاتك أو خدماتك، لا سيما عند مقارنتها بتلك المنتجات أو الخدمات التي يقدِّمها منافسوك.
- ساعدْ موظفيك على فهم وتحسين إجراءات العمل بشركتك من خلال وضع برنامج زمني يُمضي بمقتضاه كل موظف وقتًا في ملاحظة الأقسام الأخرى أو العمل فيها.
- اطلب من مقدمي الخدمات والموردين تقديم عروض تقديمية حول المنتجات والخدمات الجديدة، وأيضًا حول التطورات والاتجاهات الناشئة في مجالاتهم.
- درِّب الموظفين في مجالات تختلف عن تخصصاتهم كلما سنحت الفرصة، وشجع كلًّا منهم على عرض معرفته ومهاراته على شخص أو أشخاص آخرين.
- توقع من الموظفين الذين يحضرون المؤتمرات، أو التجمُّعات، أو الحلقات الدراسية، أو ورش العمل، أن يعرضوا على الآخرين ما تعلموه من خلال العروض التقديمية الرسمية والمناقشات وقت الغداء.
- حمِّل الموظفين مسئولية التطور والنمو المهني عبر دعوتهم إلى إعداد خطة تطور مهني والالتزام بها.
- كن نموذجًا يحتذَى به في حبِّك للاطلاع والبحث، وحماسك لقراءة مجموعة متنوعة من الكتب والدوريات. اعرض الفقرات والمقالات المهمة على زملائك.
- اطلب من الموظفين تمييز المقالات الوثيقة الصلة بالموضوع في المجلات والدوريات الأكاديمية وتركها في الأماكن العامة بالشركة.

الفصل السابع

تهيئة بيئة عمل آمنة تسمح بالتعبير عن الأفكار الإبداعية وقبولها

يركز العقل المتوتر على السعي في درب النجاة، لا في درب الإبداع.

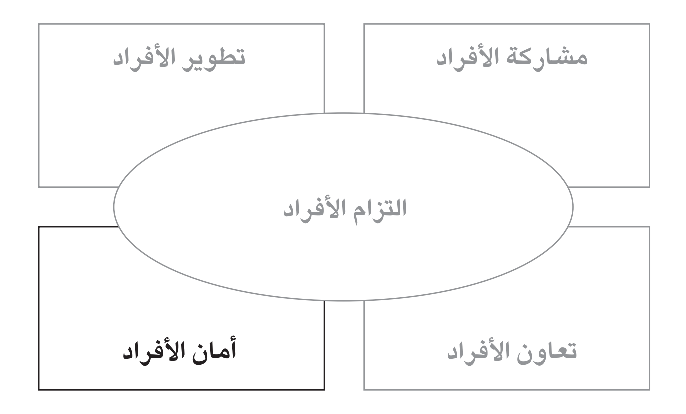
دون هاردي؛ المدير السابق
لعمليات فيدكس في أستراليا

إن الشركات التي تُجسِّد إدارتها نموذج القيادة اللازم لإرساء ثقافة الابتكار والأداء ودعمها هي التي تتمتع بميزة تنافسية؛ إذ تلعب سلوكيات المديرين اليومية دورًا محوريًّا في تحفيز الموظفين على بذل جهد غير مشروط — يتمثل في الحماس والإبداع والالتزام — لخدمة الشركة. إلى الآن، تناول هذا الكتاب طرق العمل على انخراط الأفراد في المؤسسة، ومساعدة الموظفين على تطوير قاعدتهم المعرفية وتوليد أفكار إبداعية. أما هذا الفصل فيتناول طرق مشاركة تلك الأفكار (انظر الشكل ٧-١).

ما المطلوب للتعبير عن الأفكار الجديدة؟

- الاقتناع بأن الشركة ترغب في أن يقدم الجميع أفكارًا جديدة.
- وجود طرق رسمية وغير رسمية للتعبير عن الأفكار الجديدة.
- الاقتناع بأن أحدهم سينظر إلى الفكرة المقدمة بجدية.
- الاقتناع بأن المرء سيحظى بالتقدير عند تقديم أفكار جديدة، وربما يُكافأ.

من الضروري أن يشعر الموظفون بالأمان عند التعبير عن أفكارهم، ولا بد أن يشعر المديرون بدورهم بالأمان عند قبول الأفكار الجيدة غير المألوفة، لا سيما إذا كانت



شكل ٧-١: ثقافة الابتكار والأداء: البعد الثالث.

تلك الأفكار تختلف عن أفكارهم؛ فلا بد أن تسود مشاعر الأمان في البيئات الداخلية والخارجية على حدٍّ سواء. على المستوى الخارجي، تدعم بيئة العمل الآمنة الشعور بكون الأفكار مُرحَّبًا بها حتى إذا تعارضت مع الافتراضات الحالية. ولا بد أن تنقل البيئة إلى الموظفين الإحساس بأن التعبير عن الأفكار أمر مسموح به، بل ويلقى تشجيعًا في الحقيقة، حتى وإن تعارضت الأفكار مع آراء رؤسائهم. أما الأمان الداخلي لدى كلٍّ من المديرين والموظفين فهو نتيجة ثانوية للتمتع بحياة مرضية على المستوى الشخصي والمهني. فعلى المستوى المهني، يتطلب هذا الأمان التمتع بقواعد معرفية ومهاراتية محدَّثة من أجل النجاح في مواجهة التحديات والاضطلاع بالمسئوليات؛ مما يؤدي إلى الإنجاز والكفاءة المهنية.

لدى معظم الشركات بيان أهداف مهمٍّ يُذكِّر جميع من في المؤسسة بسبب وجودها؛ وهو عادةً وصف للمنتج والخدمات المقدمة إلى العملاء. كذلك يتضمن بيان الأهداف الأساس اللازم للتفكير الاستراتيجي ولتطوير مبادرات المؤسسة واستراتيجية النمو بها. وإلى جانب بيان الأهداف، يجب على الشركات إعداد بيان سماح يدعم توليد الأفكار المبتكرة وعرضها وقبولها وتطبيقها.

> يحتاج معظم الموظفين إلى أن يسمعوا ويصدقوا أن رئيسهم لن ينهرهم أو يُقصيهم إذا هم أدلوا بآراء مختلفة عن رأيه تنطوي على قدر من المخاطرة.

ولا يقتصر بيان السماح على الأمور البسيطة فحسب، بل يضم مجموعة من المبادئ — بعضها مفصل وبعضها ضمني — تسمح للأفراد بالتصرف من تلقاء أنفسهم لمصلحة الشركة. ما المفترض أن يقدِّمه بيان السماح؟ فيما يلي قائمة تضم بعض المقترحات:

- السماح بالتفكير في أفكار متناقضة (والتصريح بها).
- السماح بالتأمل؛ أي الابتعاد عن المهام العاجلة، وتخصيص أحد الأيام للتركيز على المهام المهمة.
- السماح بالتعاون داخل الإدارة أو خارجها دون الحصول على إذن مسبق.
- السماح بالمعارضة.
- السماح بالاختلاف.
- السماح بالابتكار (وإجراء التجارب).

توماس ستيوارت، «أطلق لتفكيرك العنان:
لا حاجة لتصريح»، مجلة «فورتشن»، ٨ يناير ٢٠٠١

تلعب ثقافة السماح دورًا محوريًّا في تلبية حاجة الإنسان المتعلقة بتطوير الأفكار الإبداعية والتعبير عنها، وتلك هي حاجته إلى تحقيق الذات، التي تحتل موقع القمة في تسلسل ماسلو الهرمي للحاجات.

طوَّر أبراهام ماسلو تسلسل الحاجات الهرمي بعدما درس عددًا من الشخصيات النابغة والمبدعة مثل ألبرت أينشتاين، وجين آدامز، وإلينور روزفلت، وفريدريك دوجلاس، وغيرهم. وقد وصف خمس مجموعات رئيسية من الحاجات التي تحفز السلوك البشري؛ وهي: الحاجة الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان/الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات. رتَّب ماسلو تلك الحاجات ترتيبًا هرميًّا لأن الحاجات الخاصة بالبقاء لا بد من إشباعها أولًا قبل إشباع الحاجات الأخرى.

تتضمن الحاجات الفسيولوجية الأساسية الحاجة إلى الطعام، والماء، والهواء، والمأوى. يليها الحاجة إلى الأمان الجسدي والنفسي. أما احتياج الإنسان إلى منح مشاعر الحب وتلقيها من الآخرين، وإلى الانتماء إلى مجموعات، فهو أساس الحاجة

إلى الحب والانتماء. في حين تشتمل الحاجة إلى التقدير على رغبة التمتع بمكانة مرموقة وباحترام الآخرين، وتنطوي الحاجة إلى تحقيق الذات على شعور الفرد بأنه ينمي قدراته الكامنة على عدة مستويات، من بينها المستوى الشخصي، والاجتماعي، والمهني، والروحي. ويتضمن المستوى المهني تقديم إسهامات إبداعية.

ومن ثم لا بد أن يشجع المدير على المجازفة وطرح الأفكار الإبداعية، وأن يكافئ الموظفين على ذلك من أجل تهيئة بيئة عمل آمنة ومطمئنة تتيح لهم التعبير عن الأفكار. ويجب أن يدرك الموظفون أنه متى وضعت فكرة جديدة محل الاختبار، فمن المحتمل ألا تحقق نجاحًا حسبما هو مخطط له. وعلى المديرين أن يخبروا الموظفين بأنهم يتقبلون تمامًا احتمالات الفشل بوصفها جزءًا طبيعيًّا من عملية الابتكار.

تقيس فيدكس الإحساس بالأمان الوظيفي في استطلاع الرأي السنوي الذي يجريه الموظفون (انظر الفصل السادس) عبر بند: «أشعر بالأمان في وظيفتي إذا أجدت العمل.»

وبعيدًا عن العمل، ينبع الإشباع الشخصي في الأساس من الأنشطة الروحية والترفيهية، ومن العلاقات مع العائلة والأصدقاء.

تحدَّث الكثيرون على مدار العقد السابق عن التوازن الحياتي، وقد قدَّموا عدة تعريفات له. ومفهوم التوازن الذي حاولت تطبيقه في حياتي يتمحور ببساطة حول تخصيص الوقت والطاقة اللازمين لممارسة جميع الأنشطة التي تجعل الحياة مبهجة وممتعة وذات هدف؛ بعبارة أخرى: تخصيص الوقت والطاقة اللازمين للاحتفاء بالحياة في شتى صورها.

ومع تحمُّلنا مزيدًا من المسئوليات في العمل وفي حياتنا الشخصية، فإن احتياجاتنا وأهدافنا تتنافس على موارد الوقت والطاقة المحدودة لدينا. وقد أوضحت الدراسات النفسية أن الصراعات الداخلية هي المصدر الرئيسي للمشكلات؛ فالصراعات الداخلية التي لا تُحلُّ لا تختفي من تلقاء ذاتها، بل تسبِّب التوتر.

(١) تعارض التوتُّر مع عملية الابتكار

قد ينبع التوتر من أي جانب من جوانب الحياة، سواءً في مجال العمل أو خارجه؛ كمثل وتر الجيتار: إذا جذبته على النحو الملائم فسيصدر أعذب الألحان، أما إذا بالغت في شده فسوف ينقطع. على نحو مماثل، تساعدنا التحديات ومواعيد التسليم في العمل على

الاحتفاظ بحالة من النشاط والانتباه، لكن إذا زاد كم العمل ولم نجد الوقت الكافي لأدائه، فلن نؤدي العمل كما ينبغي، وسوف نصبح في حالة إنهاك.

إن المتطلبات التي تتجاوز قدرتنا على الأداء في العمل قد تؤدي إلى الشعور بالتوتر، وعندما يزيد التوتر يصبح العقل عاجزًا عن التفكير الإبداعي، أو طرح الافتراضات اللازمة لعملية الابتكار. من الصعب على عقل متوتر تحمل الإحباط وتلقي الأفكار الجديدة، لا سيما عند تعارضها مع الوضع القائم؛ فالخطوة الأولى في عملية الحل الإبداعي للمشكلات في العمل هي فهم الصورة الكاملة؛ أي استيعاب كل العوامل المساهمة في المشكلة وتأثيرها على نظام العمل. إذا كان العقل يعاني من التوتر والارتباك، فسوف يقدم صورة مشوهة.

في تحقيق بعنوان «التوتر والأب المثالي»، نُشر في مجلة «تايم» بتاريخ ٢٣ أغسطس ٢٠٠٤، ورد ذكر الآتي: «من بين ١٣٠٢ رجلًا شاركوا في استطلاع الرأي، ذكر ٧٥ بالمائة أنهم يشعرون بالقلق حيال مواكبة مهارات العمل المتغيرة، وحتى من تتراوح أعمارهم بين ٢٥ و٣٤ عامًا من تلك المجموعة — ممن يُفترض تمتعهم بخبرة تكنولوجية أكبر — أقرَّ ٧٩ بالمائة منهم بوجود تلك المخاوف لديهم.» في وسع المديرين تقليص تلك المخاوف لدى الموظفين إذا نجحوا في تحمل مسئولية القيادة بمساعدة موظفيهم على تنمية قواعدهم المعرفية والمهاراتية باستمرار، كما أوضحت في الفصل السادس.

من الواضح تمامًا أن ما يمر به الأفراد خارج العمل يؤثر على أدائهم داخله، ولم يعد بوسع الشركات أو الأفراد أن يستمرًّا في اعتبار العمل والحياة المهنية جانبين منفصلين عن الحياة خارج العمل؛ لأن نمو الشركات وإنتاجيتها يعتمد أكثر من أي وقت سابق على كفاءة الأداء البشري، ولأن الشركات التي تُفضل تجاهل هذه الحقيقة تتكبد تكلفة فادحة؛ فمن مصلحة الشركة إذن أن تساعد المديرين والموظفين على أن يحيوا حياة متوازنة؛ فعدم وجود وقت كافٍ لتنمية العلاقات التي نقدرها في الحياة والتمتع بها قد يؤدي إلى الشعور بتوتر ينتقل إلى أدائنا في العمل. لهذا السبب يختلف الجيل الجديد من المديرين والموظفين عمن سبقوهم؛ إذ استعيض عن المدير الاقتصادي بالمدير النفسي الذي يعطي مزيدًا من الأهمية إلى ما يطلق عليه ماسلو «الحاجات العليا».

عندما تُلبى الحاجات المادية للأفراد، تصبح حاجتهم إلى أداء عمل مهم منطوية على شيء من التحدي، وإلى علاقات وتجارب حياتية تحقق لهم إشباعًا؛ بمنزلة عوامل تحفيز رئيسية بالنسبة لهم، وعندما لا تُلبى تلك الحاجات يبدأ شعور الفرد بالإحباط والتوتر.

إن المؤسسات التي لا تستطيع التفاعل مع الأفراد بوصفهم بشرًا متعددي الحاجات ستتعثر، وستقل مستويات الإبداع لديها مقارنة بالشركات الأكثر قدرة على مساعدة الأفراد على النجاح في تحقيق أهدافهم المهنية، وتلك المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة.

في القرن الحادي والعشرين، يرتبط عائد الاستثمار — مقياس الناتج النهائي — ارتباطًا مباشرًا بما يلي:

- عائد الأفكار والابتكار: تلعب أفكار الموظفين في مجال تحسين عروض خدمات العملاء وتجربتهم مع الشركة دورًا محوريًّا في جذب العملاء ودعم حصة الشركة في السوق. وتعمل الأفكار التي يطرحها الموظفون من أجل تحسين نظام العمل على تقليل تكلفة نشاط الشركة.
- عائد المبادرة: تساعد المبادرات التي يقدمها الموظفون فيما يتعلق بتنفيذ الأفكار الإبداعية وتقديم قيمة للعملاء على الاحتفاظ بعملاء الشركة.
- عائد العلاقات الشخصية: تلعب العلاقات التعاونية داخل وخارج الشركة دورًا رئيسيًّا في تطوير وتطبيق الحلول الابتكارية اللازمة للحفاظ على موقع الصدارة في بيئة العمل المتغيرة. وتساعد العلاقات التعاونية مع العملاء على إبقاء قنوات التواصل مفتوحة، وتقلل من احتمالات خسارة العملاء لصالح الشركات المنافسة. كذلك تضمن العلاقات التعاونية مع الموردين الحصول على مواد تتمتع بالجودة لقاء أسعار اقتصادية.

إن واقع بيئة العمل اليوم يتضمن الحقائق التالية:

- تعمل ثلثا الأمهات ممن لديهن أطفال أقل من سن المدرسة خارج المنزل.
- في حالة عمل الزوجين يعاني كل منهما من إرهاق مزمن ومن ضيق الوقت.
- عندما طُلب من المشاركين في استطلاع رأي نظمته مجلة «تايم»، بالتعاون مع قناة سي إن إن، اختيار أهم هدف لدى الحركة النسائية اليوم، اختاروا أولًا «مساعدة النساء على تحقيق التوازن بين العمل والأسرة».
- يعاني الموظفون المنتمون لما يطلق عليه جيل الوسط؛ أي من يرعون أطفالًا وآباءً مسنين في الوقت نفسه، من متطلبات إضافية لا بد من تخصيص وقت لها.

يزعم دكتور ستيفن ريشتشافن — صاحب كتاب «تعديل الوقت: إتاحة المزيد من الوقت للاستمتاع بالحياة» (صادر عن دار دابلداي، نيويورك، ١٩٩٦) — أن ٩٥ بالمائة من التوتر في حياتنا يرتبط بشعورنا بضيق الوقت؛ أي الشعور بأننا عاجزون عن إنجاز كل ما علينا فعله لعدم وجود وقت كافٍ. وسواء كانت النسبة ٩٥ بالمائة أو أقل من ذلك، يعتبر ضيق الوقت عامل توتر رئيسيًّا في نمط الحياة الحالي السريع الإيقاع الكثير المطالب.

يسلط ذلك كله الضوء على ضرورة إحساس المديرين بواقع حياة الموظفين، لكنهم لن يستطيعوا إدراك مخاوف الموظفين حيال التوازن بين العمل والحياة إذا لم يهتموا هم أنفسهم بالتوازن بين عملهم وحياتهم.

(٢) عائق الأنانية

أحد أكبر العوائق التي تقف في طريق تقبل الأفكار المختلفة والجديدة — التي غالبًا ما يتجاهلها الجميع — هي الأنانية البشرية. توجد تلك الأنانية لدى جميع البشر كأمر واقع وبدرجات متفاوتة، لكنها عادةً ما تتضخم مع تسلُّقهم السلم الوظيفي. على المستوى الفكري، يدرك الأفراد أن الآخرين يختلفون في تفكيرهم، وأن التفكير المتنوع يولد وجهات نظر ورؤًى ومناهج جديدة لحل مشكلات العمل، لكن على المستوى العاطفي لا يشعر البشر — الذين تحركهم أنانيتهم — بالراحة عندما يفكر شخص آخر تفكيرًا مختلفًا. في اللحظة التي يكتشف فيها المرء ما يبدو أنه الإجابة الصحيحة، يتلقى العقل إشارة بالتوقف عن البحث عن معلومات جديدة، والتوقف عن الاستماع إلى الأفكار الأخرى؛ مما يؤدي إلى خنق الإبداع في الشركة.

> إن الأنانية هي العدو الأول لعمليات اتخاذ القرار السليم داخل الشركات؛ إذ يتحسن أداء فرق العمل عندما يتخلص أعضاؤها من أنانيتهم قبل دخولهم الشركة. ولا أعني أن علينا التحول إلى روبوتات، لكن إذا كان لدينا جميعًا قدر أقل من الأنانية أو الغرور، فإن أداء النظام بأكمله سيتحسَّن كثيرًا عمَّا هو عليه.
>
> بو بيبودي؛ رئيس شركة فيلدج فينشيرز
> وأحد مؤسسيها، ويليامزتاون، ماساتشوستس،
> مجلة «فاست كومباني»، أبريل ٢٠٠٢

كيف إذن يتمكَّن المرء من كبح جماح أنانيته؟ عبر حياة متوازنة، وذلك بتوفير الوقت اللازم للنمو الروحي والنفسي عند التعامل مع هذه المشكلة. تستلزم الحياة المتوازنة وجود علاقات داعمة وأساس روحي يوفر تربة خصبة لنمو التقدير الذاتي، بينما تظل الحياة المهنية جزءًا مهمًّا من التوازن الحياتي.

يتعامل معظمنا مع مفهوم التوازن بين الحياة والعمل بوصفه خيارًا؛ أي فكرة جيدة، لكن غير ضرورية. رغم ذلك يتكبد الأفراد عواقب وخيمة في جميع جوانب حياتهم — لا سيما تلك الأكثر أهمية مثل: كفاءة القيادة، والصحة، والعلاقات — عندما يختارون تجاهل هذا المفهوم.

(٣) تهيئة بيئة عمل آمنة تسمح بالتعبير عن الأفكار الإبداعية وتقبُّلها

سوف تحتاج إلى ممارسات القيادة وأنظمة الدعم التالية كي تتمكن من الاضطلاع بتلك المسئولية:

- نشر ثقافة سماح والحفاظ عليها.
- إخبار الموظفين بأنك تتقبل تمامًا احتمالية الفشل بوصفها جزءًا من عملية الابتكار.
- دمج مفهوم «قيادة تحقق الابتكار والتوازن» في برامج تطوير القيادة.
- ممارسة التوازن ودعمه.

(٣-١) نشر ثقافة سماح والحفاظ عليها

كان ستيف ستابلتون هو أول مدير لقسم الإدارة وتخطيط المبيعات في شركة فيدرال إكسبريس في أوائل ثمانينيات القرن العشرين، عندما بدأت الشركة تحقق معدلات نمو تزيد على ١٠ بالمائة؛ فقد كانت كميات الطرود تتزايد سريعًا، وفي ذات الوقت كان العملاء يشكون من أن وقتهم لا يسمح باستيفاء الاستمارات والمستندات اللازمة لشحن طرودهم عبر فيدكس. دعم ستيف الجهود التي بذلها قسم المبيعات بالشركة من أجل تنظيم المبيعات والعمليات الميدانية، عبر اقتراح ضرورة تطوير فيدكس لأداة تشغيل آلي تساعد العملاء في التعامل مع بوليصة الشحن الجوي ومع تجهيز المستندات، لا سيما أولئك الذين يشحنون طرودًا ضخمة الحجم أو عدة طرود في المرة الواحدة؛ لذا خاطب كريج بيل

— نائب رئيس المبيعات — الإدارة العليا كي تسمح لستيف وقسم المبيعات بريادة الجهود الرامية لتحقيق هذه الحاجة المحورية. وهكذا قاد ستيف أطقم العمل الأخرى في قسم المبيعات على مدار الأسابيع والأشهر التالية بلا كلل، وبالتعاون مع العديد من الأقسام في مجالات عدة، من أجل تطوير أداة تزيل هذا العائق الذي يقف في طريق النمو المستمر في حجم المبيعات. وبمساعدة المهندسين، وخبراء تحرير الفواتير، وقسم المشتريات والعديد من الأقسام الأخرى، مضى العمل مع الموردين قُدمًا من أجل تطوير أدوات تشغيل آلي خاصة بالعملاء ثم اختبارها وتوزيعها.

تطور برنامج التشغيل الآلي في النهاية متجاوزًا موارد قسم المبيعات حتى أصبح الآن مكوِّنًا أساسيًّا من استراتيجية عمل فيدكس التي تحمل عنوان «تلبية رغبات العملاء». وقد توسعت هذه المبادرة حاليًّا من بداياتها التكنولوجية الرائدة شبه البدائية (بمعايير العصر الحالي) لتشمل أدوات مأتمتة تقدم خدمات تحرير فواتير، وكتابة تقارير، ودعم لوجستي، ومعلومات تنظيمية، وغيرها من أدوات دعم العملاء المهمة. وهكذا بدأت العديد من الابتكارات المحورية عبر إدراك الأفراد احتياجات العمل، ثم المبادرة لتطوير الحلول؛ وذلك نتيجة للبيئة الآمنة التي هيَّأتها ثقافة سماح. لقد كان لدى فريق عمل فيدكس ولدى الإدارة العليا فَهْم واضح لحقيقة وجود هدف واحد فحسب؛ ألا وهو جذب العملاء والحفاظ عليهم؛ ومن ثم فُوِّض الأفراد — أي سُمح لهم — بفعل أي شيء تدعو الحاجة إليه من أجل تطوير حلول تلبي احتياجات العملاء اللوجستية والمعلوماتية.

العمل خارج إطار التوصيف الوظيفي

عندما أستعرض الاثنين والعشرين عامًا التي قضيتها في فيدكس، أجد أن بعضًا من أمتع المهام التي كُلفت بها كانت لا تمتُّ بصلة على الإطلاق للمنصب الذي كنت أشغله وقتها؛ فقد شكَّلت تلك المهام تحديًا لقدراتي، وساعدتني على تطويرها إلى مستوًى احترافي، وهو ما ترتب كذلك على ثقافة سماح التي أسسها رؤسائي؛ فعندما كنت أشغل منصب مدير قسم المواد وتخطيط الموارد، اكتشفت وسيلة لتحسين عملية التخطيط البعيد المدى في مجال إنشاء المراكز الرئيسية وتجهيزات المطارات؛ وبناءً على ذلك تحدثت مع كين ويلوبي — مديري في ذلك الوقت — حول استكشاف هذه الفرصة، وقد سمح لي بذلك على الفور. وهكذا ترأَّست طوال ثلاثة أشهر فريقًا متعدد المهام تولَّى تحليل المنهج المتبع حاليًّا، ثم تطوير نظام فعال جديد. لقي اقتراحنا قبولًا حسنًا، وحظي الفريق كله بتقدير

الإدارة التنفيذية. وقد أدركت حينها الكثير عن الإطار العام في فيدكس عبر التعامل مع نظام العمل الكلي. في الواقع، أدت هذه المهمة إلى انتقالي لمنصبي التالي، وهو مدير قسم هندسة نماذج الأنظمة. كان جيم باركسديل وكين ويلوبي وغيرهما من مسئولي الشركة يشعرون بالأمان لا بالتخوف من أفكار العاملين الجديدة. لم يكونوا في حاجة إلى المديح، ولم يَنْتَبْهُم القلق حيال الفشل.

تجارب العملاء عبر الهاتف

يقدم لنا جيم بيتري — مدير خدمة العملاء في فيدكس — قصة تعكس ثقافة السماح من قسمه. اكتشف واحد من كبار مديريه وسيلة لتقليل وقت انتظار مسئولي خدمة العملاء بينما يفكر العملاء الذين يتصلون بفيدكس لتحديد موعد استلام الطرد منهم في خيار التسليم يوم السبت.

قبل تطبيق التغيير المقترح، كان مسئول خدمة العملاء يسأل العميل عما إذا كان يرغب في تسليم الشحنة يوم السبت مقابل رسوم إضافية تقدر بـ ١٠ دولارات، وكان ذلك يؤدي إلى تأخير المكالمة بينما يتحقق العميل مما إذا كان أحد في شركته يرغب في خيار التسليم يوم السبت. تمحور التعديل حول تحويل السؤال إلى الجملة التالية: «إذا كنت ترغب في تسليم الطرد يوم السبت، فالرجاء وَضْع علامة على هذا الاختيار في فاتورة الشحن لقاء دفع ١٠ دولارات كرسوم إضافية، فيما عدا ذلك سيُسلم الطرد يوم الإثنين.»

وهكذا تنتهي المكالمة دون ضياع الوقت في الانتظار.

على الفور سُمح للمدير الذي اقترح هذا التعديل بتطبيقه، وقد أدى تنفيذ هذه الفكرة إلى تحسين تجربة العملاء، وزيادة إنتاجية مسئولي الخدمة، واقتصاد لا يستهان به في التكاليف. عرض جيم فكرته على شيلا هاريل؛ نائب رئيس التخطيط في إدارة خدمة العملاء، وقد أُعجبت بالفكرة وطلبت من طاقم التدريب التابع لها دمج هذا الأسلوب الجديد في جميع برامج تدريب الموظفين الجدد، وفي التحديثات التي ترسل إلى الموظفين على المستوى القومي.

في الفترة التي عملت أثناءها مع شركات أخرى بعدما غادرت فيدكس، كان الموظفون يخبرونني عما أهدرته شركاتهم من فرص لتقديم حلول إبداعية للمشكلات؛ لأنهم كانوا خائفين من التعبير عن أفكار تتعارض مع رأي الإدارة المعلن.

في المؤسسات التي تهيمن عليها هذه العقلية، يسفر الافتقار إلى تضارب الآراء عن كبح أنشطة الابتكار وتقبُّل المخاطرة؛ نظرًا لعزوف الأفراد عن الاعتراض على الأفكار. وهكذا تضيع الكثير من الطاقة الإبداعية نتيجة لالتزام الحذر السياسي. في هذه البيئة، يصبح «التفكير الجماعي» هو العرف المتفق عليه كي تصبح جزءًا من الفريق. وقد حضرت عددًا كبيرًا من الاجتماعات حيث ينتظر كبار الموظفين سماع رأي المدير في قضية حاسمة من قضايا العمل، ثم يسيرون وفقًا له، حتى وإن كان لديهم أفكار أو مخاوف خاصة بهم.

> ينبع التقدم من الأفراد الذين يفكرون عكس الاتجاه السائد؛ فمن دون أولئك المنشقين لن نتقدم للأمام.
>
> ساو كين واي؛ مدير شركة مايكروسوفت سنغافورة،
> مجلة «فاست كومباني»، سبتمبر ١٩٩٩

يساعد بيان السماح على إبقاء ثقافة الابتكار، ويذكِّر المديرين كذلك بأن سلوكهم قد يقمع التعبير عن الأفكار الإبداعية؛ فمع تزايد حجم الشركات تتسلل البيروقراطية تحت قناع الرقابة، وقد تؤدي اللجان وإجراءات الموافقة إلى تثبيط الابتكار؛ لذا من المهم أن تعي الشركات هذه الحقيقة. إن العامل الرئيسي في تهيئة بيئة آمنة تتيح للموظفين تطوير قدراتهم الإبداعية، وإطلاق العنان لها؛ هو وجود إيمان داخلي قوي لدى المديرين بإمكانية — بل وحتمية — طرح الموظفين لأفكار أفضل من تلك التي تطرحها الإدارة. فإذا تظاهر المديرون فحسب بالتماس الأفكار والآراء من موظفيهم، فقد يشعر الموظفون بعدم صدق نواياهم.

(٣-٢) إخبار الموظفين بأنك تتقبل تمامًا احتمالية الفشل بوصفها جزءًا من عملية الابتكار

إن الخوف من الفشل هو العائق الأكبر في سبيل الابتكار؛ ومن ثم لا بد أن يعبر المديرون عن أهمية تجريب أفكار جديدة حتى وإن فشلت إحداها بين الحين والآخر. وعندما يتحقق الفشل، ينبغي أن يثني المدير على المبادرة، وأن يركز على ما استُفيد من التجربة

بدلًا من توجيه اللوم. وحالما يدرك الموظفون صدق نوايا مديريهم فيما يتعلق بمحو الخوف من الفشل، سوف تزداد احتمالات المخاطرة بطرح الأفكار الإبداعية لديهم.

تحملت فيدكس نصيبها من التجارب الفاشلة على مدار رحلة النمو والابتكار التي خاضتها، وقد أدى بعضٌ من تلك التجارب إلى خسائر مالية لا يستهان بها. وعندما كان يتضح أن ابتكارًا بعينه لن يحقق النتائج المرجوة، كانت توضع الخطط الهادفة إلى إيقاف أو تعديل العملية أو المنتج المقترح على نحو منهجي.

ففي أوائل ثمانينيات القرن العشرين، رأت فيدكس أن المجال متاح أمامها لتقديم خدمة إرسال المواد المطبوعة عبر الفاكس في نفس اليوم، تحت الاسم التجاري «زاب ميل». كانت الفكرة المقترحة هي تولي مسئولي توصيل فيدكس تجميع الوثائق المهمة من العملاء، ثم نقلها إلى موقع يحوي جهاز فاكس صمِّم خصيصى لأغراض هذه الخدمة؛ حيث تُرسل إلى جهاز فاكس آخر في مدينة الوجهة. وفي غضون ساعات، تصل نسخة طبق الأصل من الوثيقة الأصلية إلى المتلقي، بينما تُنقل الوثيقة الأصلية وتسلم ليلًا. عندما كانت هذه الخدمة في مرحلة التطوير، لم تكن أجهزة الفاكس العالية الجودة قد بدأ طرحُها في السوق بعدُ، لكن مع بدء تطبيقها، ظهرت أجهزة فاكس تتمتع بمستوًى مقبول من الكفاءة، وأصبحت متاحة بالفعل في الأسواق بأسعار معقولة؛ ومن ثم قررت فيدكس تحمُّل خسارة ضخمة وإلغاء خدمة زاب ميل. لم يُطرد أحد من وظيفته جراء هذا القرار، ومُنح جميع الموظفين الذين شاركوا في تطوير خدمة زاب ميل وتطبيقها فرصة للعمل في مجال النقل السريع المتنامي.

كان التوسع الدولي قد أصبح جزءًا محوريًّا من استراتيجية النمو لدى فيدكس؛ فعندما اتضح عام ١٩٩١ أن خدمات فيدكس المحلية (داخل المملكة المتحدة) وبين الدول الأوروبية لن تحقق ربحًا، قررت الشركة تحمل خسارة كبيرة وإيقاف تلك الخدمات، ونتيجة لذلك تكبدت خسارة تشغيلية تقدر قيمتها بـ ١٠٥ ملايين دولار؛ أول خسارة ربع سنوية تسجلها منذ عام ١٩٧٨. لم تقف تلك الإخفاقات عقبة في مسيرة فيدكس نحو الابتكار، بل في الواقع ظل التوسع الدولي أحد المحفزات الرئيسية لعملية النمو الشامل. إن تلك النماذج ليست سوى أمثلة قليلة على مستوى الشركة ككلٍّ. أما على مستوى الأقسام والإدارات فتوجد العديد من الأفكار التي لم تحقق المتوقع منها؛ ومن ثم خضعت للتعديل أو أُلغيت.

مثال آخر في هذا السياق هو مركز فيدكس الإقليمي الرئيسي في مدينة نيو آرك، بولاية نيو جيرسي، المجهز لاستيعاب عملية الفرز الآلي للطرود. يحمل كل طرد من طرود

فيدكس باركود ضمن معلومات خط السير. يشتمل نظام الفرز على ماسحات ضوئية تقرأ الباركود الخاص بالطرد، ومحولات تدفع الطرود في مسارات مأتمتة لوجهات معينة. وُضعت الماسحات الضوئية بحيث تفحص الطرد من أعلى ومن الجانبين؛ لذا كان على الموظفين التأكد من أن بطاقة الباركود تتجه للأعلى عند وضع الطرود على الحزام الناقل. حقق النظام نجاحًا عند تجريبه، وبدأ تطبيقه على نحو دائم. كان من المتوقع أن تُغفل الماسحات الضوئية نسبة ضئيلة من الطرود في المرحلة الأولى؛ ومن ثم سيتوجب إعادة توزيعها، لكن أثناء التشغيل الفعلي تبين أن نسبة الطرود المتجاوَزة كانت أعلى بكثير مما قُدر. اتضح أن السبب وراء ذلك هو انقلاب الطرود على الحزام الناقل أثناء انتقالها من الطابق الأول إلى الطابق الثاني؛ مما أدى إلى قلب بطاقة الباركود؛ ومن ثم لم تستطع الماسحات الضوئية قراءتها.

استلزم حل هذه المشكلة تركيب ماسحات ضوئية لقراءة الباركود حتى وإن كان مقلوبًا، وهو ما تكلف ٢٠٠ ألف دولار. طرحت الإدارة التنفيذية العديد من الأسئلة ثم صدقت في النهاية على التكلفة الإضافية. من المهم هنا ملاحظة أن الأحزمة الناقلة في مراكز فيدكس كانت تتحرك بسرعة أعلى بكثير من المعتاد في المستودعات؛ إذ كان مصممو نظام الفرز يدركون أن لديهم صلاحية تجريب تكنولوجيا جديدة واستخدامها لنقل عمليات فيدكس إلى المستوى التالي في مجالي الإنتاجية والخدمة.

(٣-٣) دمج مفهوم «قيادة عملية الابتكار والتوازن: علاقة بناءة» في برامج تطوير القيادة

سيكون رائعًا إذا تعلم جميع البشر قاعدتين أساسيتين؛ ألا وهما: (١) كيفية كسب أقواتهم، و(٢) عيش حياة متوازنة تعكس قيمهم وأولوياتهم. يتعلم الأفراد أساسيات المهنة التي اختاروها عبر الدراسة الأكاديمية، ثم يبدءون تدريبهم العملي في عالم الأعمال، لكن لا يجدون مَن يُعلِّمهم كيفية عيش حياة متوازنة؛ فذلك أمر غالبًا ما يسعى الناس لتحقيقه بأنفسهم.

إن القيادة هي امتداد للفرد المتكامل، بجانبه التحليلي والعاطفي؛ أو بعبارة أخرى: الإنسان المتكامل. وأيًّا كان الشيء الذي يؤثر على الفرد يؤثر كذلك على تلك القدرات القيادية؛ لذا لا بد أن يتحلى المدير بالشجاعة اللازمة لأن يصبح إنسانًا متكاملًا بقدر الإمكان، حتى يحقق أعلى مستوًى من الكفاءة كقائد. يحتفي الفرد بالحياة في شتى

صورها عندما يعيش حياة متوازنة. إنه توازن مهم بلا شك يتطلب التفكير على نحو يبدو غير مألوف في البداية في أعين معظم الناس، لكنه يحقق فائدة عظيمة وطويلة الأمد.

يتلقى القادة أجورهم على مستوى الجودة والإبداع الذي ينعكس في قراراتهم وقرارات أطقم العمل التابعة لهم، لا على عدد ساعات العمل. عندما يخصص القادة وقتًا لحياتهم الشخصية، يساعد ذلك على تطور المشاعر والمخيلة — أي الجانب الإبداعي من المخ — وإطلاق العنان لهما. يحتاج البشر إلى السماح لأنفسهم بالاحتفاء بالحياة في شتى صورها.

ترتبط مهارات التعامل مع الآخرين ارتباطًا مباشرًا بمهارات التعامل مع الذات؛ فمن الصعب أن نراعي احتياجات التوازن الحياتي لدى الآخرين إذا لم نراعِ احتياجات التوازن الخاصة بنا.

إن مكانة الفرد في الحياة هي نتيجة تراكمية لجميع الاختيارات — الكبيرة والصغيرة — التي أَقدم عليها في حياته حتى الآن؛ ومن ثم لا بد أن نُحسِن طريقة الاختيار كي نحسِّن من طبيعة حياتنا، وكي نحقق التوازن فيها.

كنت أتحدث في أحد الأيام مع نائب رئيس الموارد البشرية بإحدى الشركات التي صنفتها مجلة «فورتشن» ضمن أفضل ٥٠٠ شركة تقدم مجموعة واسعة من المزايا المهنية والحياتية. كانت إدارة الموارد البشرية قد أكملت لتوِّها استطلاع رأي على مستوى المؤسسة حول برامج المزايا التي تقدمها الشركة، وكانت إحدى النتائج المحورية التي كشف عنها الاستطلاع هي تقدير الموظفين للمزايا المهنية والحياتية المتنوعة التي توفرها الشركة، لكنهم لم يشعروا بالارتياح عند استخدامها؛ لأن رؤساءهم لم يؤيدوا ذلك أو يشجعوا عليه. يعكس هذا العزوف نقص الوعي بالعلاقة المباشرة بين أداء الموظفين في العمل والتوازن الحياتي.

لم يستوعب المديرون أن أداءهم يُقاس بجودة أداء موظفيهم، وأن أداء الموظفين يعكس جودة الإدارة. تتضح هذه العلاقة عبر عقد عمل غير مكتوب مع الجيل الجديد من الموظفين، فيما يلي صيغته:

المستوى الأول: أحتاج إلى وظيفة كي أدفع ثمن احتياجاتي الأساسية (أي تلبية احتياجات الجسد). إذا أعطيتني عملًا فسأبذل الجهد الكافي للاحتفاظ بالوظيفة ليس إلا.

المستوى الثاني: إذا كان العمل مثيرًا للاهتمام ويشكل تحدِّيًا (أي يلبي احتياجات العقل بجانب الاحتياجات الأساسية)، فسوف أبذل حينها جهدًا يفوق بمراحل الحد الأدنى المطلوب يوميًّا.

المستوى الثالث: إذا كانت الوظيفة والشركة والمدير يمنحونني شعورًا بالتقدير بوصفي فردًا لديه حياة خاصة خارج العمل، ويضفون معنًى على الحياة، ويقدمون إسهامًا إلى المجتمع ككلٍّ (أي تلبية احتياجات الروح، والعقل، والجسد)، فسوف أمنحك كل ما أستطيع تقديمه؛ ألا وهو الإبداع والالتزام.

أثناء فترة عملي في معهد فيدكس للقيادة، كنت أشغل منصب قائد فريق في إحدى دورات تطوير القيادة التي تُقدم لمن ترقوا حديثًا إلى منصب مدير، وتستغرق أسبوعًا. كنتُ أعمل مع ثوندا بارنز؛ مصممة الدورة الدراسية وواحدة من أكثر الأشخاص قدرة على الإبداع الذين شرفت بالعمل معهم في عالم الأعمال، وهكذا قدمنا سويًّا الدورة تحت عنوان «قيادة عملية الابتكار والتوازن: علاقة بناءة».

فيما يلي الأهداف التعليمية التي تضمنها هذا النموذج التدريبي:

- فهم علاقات الدعم المتبادلة بين الكفاءة الشخصية والمهنية؛ أي بين براعة القيادة والتوازن بين العمل والحياة.
- استيعاب حقيقة أن قدرة القائد على تقديم نموذج للتوازن بين العمل والحياة ودعمه تؤدي إلى خلق بيئة متفهمة، ويعزز من قدرته القيادية على تحفيز الجهود غير المشروطة، وتلك هي الميزة التنافسية لدى فيدكس.
- تطوير خطة عمل شخصية تعالج الأسباب الجذرية — الداخلية والخارجية — التي تؤدي إلى اختلال التوازن في بيئتك المتفردة.
- استيعاب دور القيادة والتوازن بين الحياة والعمل في تنمية قدرة الشركة على الابتكار.

وضعت جميع النماذج التدريبية في معهد القيادة على أساس تجريبي. تستغرق محاضرة التدريب الداخلي أربع ساعات، بينما يستغرق التدريب الخارجي يومًا كاملًا. في المحاضرة الداخلية، يبدأ التدريب بتقسيم الحاضرين إلى مجموعات صغيرة، ثم طرح الأسئلة الأربعة التالية عليهم وتركهم يتشاورون حول إجابتها في جلسات جانبية:

(١) إذا كنت قد حققت التوازن بين العمل والحياة، فكيف تصفه؟

(٢) ما هو تأثير التوازن بين العمل والحياة على حياتك المهنية والشخصية؟

(٣) ما الذي يمنعك من الاحتفاظ بالتوازن بين العمل والحياة؟

(٤) ما هي الأفكار والاستراتيجيات التي استخدمتها بنجاح لاستعادة التوازن بين العمل والحياة؟

تقدم كل مجموعة إجاباتها عن سؤال واحد بينما يُطلب منها مناقشة جميع الأسئلة الأربعة. يعرض ممثل كل مجموعة من المجموعات الصغيرة الإجابة التي توصلت إليها مجموعته على المجموعة الأكبر، بينما تطرح المجموعات الثلاث الأخرى آراءً نابعة من مناقشاتها إذا لم تكن المجموعة التي تحدثت غطَّت موضوعًا معينًا. يساعد منسق الدورة المجموعة على إدراك حقيقة أنهم إن اعتبروا التوازن بين العمل والحياة أمرًا اختياريًّا، فإن ذلك سيكلفهم غاليًا في جوانب حياتهم الأهم؛ ألا وهي: العلاقات، والصحة، وكفاءة القيادة.

وبناءً على ردود فعل المجموعة في الجلسات الجانبية، يعرض منسق الحلقة الدراسية النموذج الموضح في الشكل ٧-٢، والذي يتناول تقرير الخيارات المستقبلية وتقييمها.

يتضمن هذا النموذج ثمانية عناصر:

(١) لا بد من عدم النظر إلى الحياة والذات ككلٍّ باعتبارهما عناصر منفصلة، بل باعتبارهما وحدة متكاملة.

(٢) الحياة المهنية هي جزء مهم من الحياة، لكنها مجرد جزء وليست الحياة بأكملها.

(٣) لا بد من تفكيك عناصر الذات والحياة بين الحين والآخر ثم إعادة تركيبها على نحو أكثر ملاءمة.

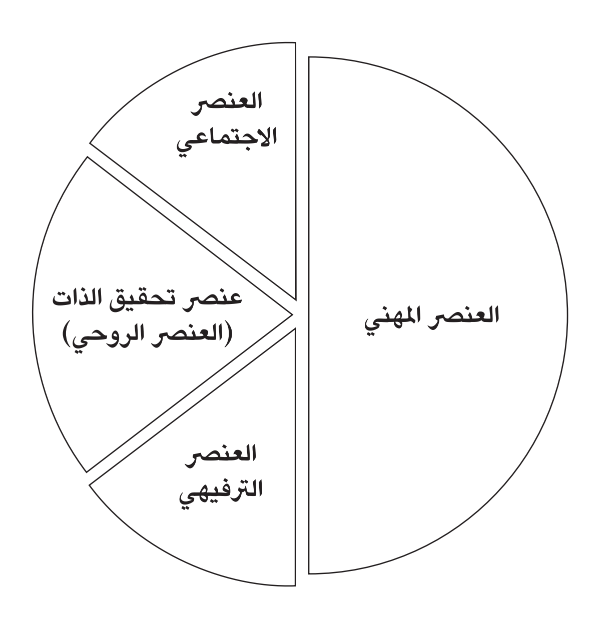
(٤) تطوير أحد تلك العناصر لن يعوض غياب العناصر الأخرى.

(٥) الفرد وحده هو القادر على تحديد نطاق ومصادر تحقيق الذات داخل كل عنصر من عناصر دائرة التوازن الحياتي الأربعة.

(٦) إن سقف سعادة الفرد الشخصية يحدده العنصر الذي يحقق أدنى مستوًى من الرضا.

(٧) لكل عنصر مباهجه وإحباطاته، ويدعم العناصر الأخرى في حالات النجاح والفشل على حدٍّ سواء.

(٨) يتضمن كل عنصر أجزاء من العناصر الأخرى، لكنه لا يمكن أن يحل محل أيٍّ منها كليًّا، فكل عنصر يلبي احتياجًا محددًا من احتياجات الحياة.



شكل ٧-٢: دائرة التوازن بين العمل والحياة: الاحتفاء بالحياة في شتى صورها.

كان رد الفعل الصادر عن المشاركين في الدورة إيجابيًّا؛ إذ تضمن تعليقات مثل: «لقد وقعنا فريسة لضغوط العمل اليومية، ولم نجد قط فرصةً لتأمُّل الصورة الكبرى. لقد منحتنا هذه الدورة تلك الفرصة.» وأيضًا: «إن مقدار الوقت المخصص لموضوع التوازن بين العمل والحياة كان مدهشًا ومطمئنًا. ويدل دلالة واضحة على مدى تقدير الشركة لنا.»

(٣-٤) ممارسة التوازن ودعمه

التوازن الوظيفي

يضطلع المديرون عادةً بثلاثة أنواع من المسئوليات: المسئولية التشغيلية/الفنية، والمسئولية الإدارية، والمسئولية القيادية. ولكي يتمكن المدير من بلوغ أعلى مستوًى

من الكفاءة، فمن المهم للغاية أن يحقق التوازن الملائم من حيث الوقت والجهد بين تلك المسئوليات.

تحقيق التوازن بين جوانب المسئولية الثلاثة

في فيدكس، يستطيع جميع المديرين التحدث هاتفيًّا إلى مكاتب أي مدير إداري، أو نائب رئيس، أو نائب رئيس أول من أجل دعوته إلى التحدث في اجتماعات أطقم العمل، أو اجتماعات جميع الموظفين، أو جلسات التخطيط. ورغم أن المسئولين يضطرون في بعض الأحيان إلى تعديل الموعد أو المدة الزمنية بما يتناسب مع جداول أعمالهم، فإنهم دائمًا ما يُبدون تعاونًا. يرسل هؤلاء المسئولون عبر أفعالهم رسالة تؤكد على أهمية أي فرصة تتاح للتفاعل مع الموظفين، وأنهم عازمون على تخصيص وقت لذلك.

يحرص ديف برونكزيك — الرئيس والرئيس التنفيذي لشركة فيدكس إكسبريس — على التحدث إلى مديري الخطوط الأمامية الحديثي الترقي ممن يحضرون المستوى الأول من دورة مبادئ القيادة التي تستغرق أسبوعًا. وفي حال سفره، يتأكد مكتبه من أن أحد كبار نوابه سوف يتحدث إلى الحضور في الدورة. يحرص ديف على أن يمكث لوقت كافٍ في المحاضرة بحيث يتسنى له الإجابة عن أسئلة المديرين، بل إن الموظفين اتبعوه في العديد من المرات إلى ساحة وقوف السيارات واستمروا في التحدث معه لنصف ساعة إضافية. وبينما يقوم المديرون باستيفاء استمارات التقييم في نهاية الدورة، عادة ما يذكرون أن الحديث الذي ألقاه برونكزيك كان مُلهمًا وزاخرًا بالمعلومات المفيدة، ويصفون زيارته بأنها الحدث الأهم في الأسبوع.

عندما كنت مديرًا لقسم هندسة نماذج الأنظمة وقسم المواد وتخطيط الموارد، كنت أعقد اجتماعات ربع سنوية يحضرها جميع الموظفين. في كل اجتماع، كان أحد نواب رؤساء المجموعات الثماني التي نقدم الدعم لها في الشركة يتحدث إلى الحضور عن استراتيجية الشركة عامةً، وعن الدور المحوري الذي يلعبه قسمنا في مساعدتهم على تحسين أدائهم الوظيفي.

التوازن بين العمل والتفكير

في بعض الأحيان ينقضي يوم العمل بأكمله في حضور الاجتماعات؛ مما لا يترك وقتًا للتفكير، وعلى نحو مماثل، ينشغل الموظفون المسئولون عن التنفيذ بأداء أعمالهم طوال

الوقت. ورغم أهمية ما يقومون به، فإنه من المستبعد أن يقدموا العديد من الإسهامات الإبداعية للشركة.

إن تقديم حلول إبداعية للمشكلات يتطلب تفكيرًا صافيًا قادرًا على معالجة المعلومات وتحفيز المخيلة من أجل توليد الاحتمالات الممكنة. لا يمكن استعجال عملية الإبداع، فإذا كان العقل مشغولًا على الدوام بتدارك أزمة تلو الأخرى، ويشعر بضيق الوقت، فمن الصعب أن يركز على إيجاد حل إبداعي لإحدى المشكلات.

أصبحت الممارسات الثلاث التالية التي تطورت بمرور الوقت جزءًا من ثقافة فيدكس، ويمكن أن يساعد تطبيق تلك الممارسات على ضمان وجود وقت مخصص للتفكير وحده لدى المديرين والموظفين.

اجتماعات ما بعد التنفيذ

أيًّا كان نوع العمل الذي تقوم به، فمن المفيد دومًا أن تبادر بمراجعة أنشطة فريقك بعد الانتهاء؛ لأنه في خضم عملية التنفيذ ينشغل الجميع بإتمام العمل، ولا يتوفر لديهم الكثير من الوقت للتفكير. يعقد كارل بيركهولتس — نائب رئيس عمليات ممفيس — اجتماعات صباحية مع فريق الإدارة بعد عملية الفرز الليلي؛ حيث يطرحون على أنفسهم أسئلة مثل: «ما الذي نجحنا في تنفيذه الليلة الماضية؟» و«ما الذي أخفقنا في تحقيقه؟» تتيح هذه الممارسة لجميع أعضاء الفريق استيعاب العملية بأكملها، وتوليد الأفكار الإبداعية من أجل تحسين عمليات الفرز المستقبلية.

إحدى تلك الأفكار التي توصل إليها فريق الإدارة مبكرًا هي فكرة «العمالة المرنة». تهدف الفكرة إلى معالجة ضغط العمل المتزايد — في أوقات مختلفة من الليل وحسب مدينة المنشأ — في أجزاء معينة من المركز الرئيسي دون باقي الأجزاء؛ إذ طوَّر مدير الهندسة والتخطيط نموذج محاكاة إلكترونيًّا يولد خطة لتحرك العمالة بناءً على البيانات السابقة ومعلومات الرحلات الوافدة في ذلك اليوم. وقد لعب هذا النوع من التخطيط دورًا محوريًّا في التعامل الناجح مع ٢٥ إلى ٣٨ بالمائة من الزيادة في عدد الطرود مع الالتزام بالتكلفة المحددة لكل طَرد. تُعقد اجتماعات مماثلة — تُعرف بالاجتماعات الصباحية أو الاجتماعات المسائية — بصفة دورية في جميع مناطق العمليات حول العالم.

فرق تطبيق الجودة

تُشكل العديد من الشركات فرقًا تختص بحل المشكلات ومداومة تحسين الأداء. في فيدكس تشارك جميع مستويات الإدارة في فرق تطبيق الجودة. في الواقع، تعين الشركة مسئولًا رفيع المستوى يختص بإدارة كل عنصر من عناصر مؤشر جودة الخدمة، ويتولى زمام مبادرات التحسين. وتحت إشراف هؤلاء المسئولين، تُشكَّل فرق تطبيق الجودة في جميع المستويات، وتتولى تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات ومعالجتها.

جلسات تخطيط الأقسام

يمكن أن يتحقق التفكير الإبداعي في المكاتب أو قاعات الاجتماعات، لكن القرب من الطبيعة عبر السير بين الأشجار أو الجلوس بجوار إحدى البحيرات له ميزاته. فهذا من شأنه أن يعمل على استرخاء خلايا المخ بحيث تتمكن من تكوين وصلات عصبية جديدة. يرجع ذلك، على الأرجح، إلى كون المرء بعيدًا عن الهواتف ورسائل البريد الإلكتروني. كان كين ويلوبي — نائب رئيس خدمات الدعم المركزية ورئيسي المباشر لعدة سنوات — يملك كوخًا في الغابات بجوار البحيرة يبعد ثلاث ساعات تقريبًا من مدينة ممفيس، وكان يصطحب فريق الإدارة التابع له مرة في العام إلى هذا الكوخ لعقد جلسة تخطيط تستمر على مدار اليوم. يتسم جدول أعمال الجلسة بالمرونة، ويتيح لنا ما يلزم من الوقت للتفكير.

(٣-٥) التوازن بعيدًا عن الوظيفة (التوازن بين العمل والحياة)

لكي يستطيع الموظفون تبني نمط تفكير يقوم على أساس حياة متوازنة، من المهم أن يستمعوا إلى أفكار قادة الشركة حول ممارسة هذا المبدأ؛ فهم في حاجة إلى سماع قصصهم الشخصية حول تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وأن يتذكروا التزام الشركة بدعم هذا التوازن.

روى تريسي شميت — مدير الشركة المالي — للموظفين هذه القصة عن حياته: «يتربع كل من الإيمان والعائلة والعمل على قمة أولوياتي الحياتية بنفس هذا الترتيب المذكور. ولكي أساعد نفسي على عيش حياة تتفق مع تلك الأولويات، ولكي أحافظ على التوازن بين العمل والحياة، وقعت عقودًا مع أبنائي. تحدد هذه العقود تفصيلًا واجباتي

كأب وزوج، وإذا لم ألتزم بما نصَّ عليه العقد، يحق لهم محاسبتي على ذلك، وهو ما يفعلونه بالتأكيد.»

أثناء دورة القيادة والتوازن الحياتي، كان صباح كل يوم جمعة يخصص للتحدث مع فريد سميث. في إحدى تلك المحادثات، طرح عليه مدير إدارة من هونج كونج السؤال التالي: «سيد سميث، لقد تحدثنا في هذه الدورة عن التوازن الحياتي. بالنظر إلى جميع المسئوليات الملقاة على عاتقك، كيف استطعت الحفاظ على توازنك الحياتي؟» أخبر فريد الحاضرين أن فيدكس تشكِّل جزءًا كبيرًا من حياته، لكن هذا هو كل ما في الأمر، فهي مجرد جزء ولا تحتل حياته بأكملها. وفي نهاية اليوم أخبرهم أنها مجرد وظيفة، مضيفًا أنه لا ينفك يذكر نفسه بذلك. تجمع فيدكس وتوصل ثلاثة ملايين طرد، وتجري ٢٤ مليون عملية مسح ضوئي يوميًّا، وتسيير أمورها يتطلب قدرًا هائلًا من الجهد على جميع مستويات الإدارة. أخبر فريد المجموعة بأنه يمارس قدرًا من النشاط البدني كي يجدد طاقته، فهو يلعب التنس بانتظام، وأخذ يشجعهم على ممارسة الهوايات، والتمتع باهتمامات أخرى، وقراءة كتب في مجالات أخرى غير مجال العمل. وأنهى حديثه بعبارة: «لا تجعل فيدكس تستولي على حياتك كلها.» يعشق فريد القراءة، ويرسل بانتظام نسخًا من الكتب والمقالات التي تثير اهتمامه إلى فريق الإدارة في شركة فيدكس.

(٣-٦) توفير نظام ساعات العمل المرنة والمزايا الأخرى لتحقيق التوازن بين العمل والحياة

على مدار الثلاثين عامًا الماضية، تغيرت الخصائص السكانية للقوى العاملة تغيرًا جذريًّا؛ فالمزيد من النساء يعملن خارج المنزل بجانب رعاية أسرهن داخله، والكثير من العاملين (سواءً كلا الزوجين أو أحدهما) هم المسئولون الرئيسيون عن رعاية آبائهم المسنين. وقد أصبحت العائلة التقليدية — حيث يعمل الأب وتظل الأم في المنزل لرعاية الأطفال — هي في أغلب الأحيان الاستثناء لا القاعدة؛ لذا من المهم للغاية أن توفر الشركات خيارات ساعات العمل المرنة كي تتمكن من تلبية احتياجات العمل لديها، وفي الوقت نفسه تساعد الموظفين على الوفاء بالتزاماتهم العائلية. وقد أثبتت الأبحاث على نحو قاطع أن هذا القرار ليس مجرد بادرة لطيفة، بل هو قرار جيد على صعيد العمل.

اقتسام الوظيفة

في حالة عجز الموظفين لأسباب عائلية أو شخصية عن العمل بدوام كامل، لكنهم يرغبون في العمل بدوام جزئي، فمن الممكن حينئذٍ أن يتشارك موظفان نفس الوظيفة. يوضح المثال التالي على التشارك الوظيفي في إدارة الموارد البشرية كيف استطاعت فيدكس الاحتفاظ باثنين من الموظفين المحترفين ضمن طاقم عملها.

كانت شيلي ميكس تعمل بدوام كامل في إدارة الموارد البشرية عندما أنجبت طفلها الأول؛ ومن ثم تحدثت مع مديرها حول اقتسام وظيفتها مع شخص آخر بحيث تتمكن من العمل بدوام جزئي. في الوقت نفسه كانت كارين أومالي — التي رزقت كذلك بمولود جديد — تعمل بدوام جزئي في مركز اتصالات خدمة العملاء؛ ومن ثم تقدمت لشغل منصب شيلي في إدارة الموارد البشرية بدوام جزئي وقُبل طلبها. وهكذا كانت شيلي تعمل أيام الإثنين والثلاثاء والأربعاء، بينما كانت كارين تعمل أيام الأربعاء والخميس والجمعة. وقد استمر هذا الإجراء لما يزيد على أربع سنوات، أنجبت كلتاهما خلالها طفلًا آخر. تصف كارين هذا الإجراء قائلةً: «كنت أنا وشيلي ممتنتين للغاية لفيدكس، وبذلنا كل ما في وسعنا — حتى وإن تطلَّب ذلك العمل لساعات إضافية — من أجل ضمان إكمال المشروعات في الوقت المحدد، وتمتعها بجودة عالية.»

ساعات العمل المرنة/العمل بدوام جزئي

كما ناقشنا سابقًا، تلتزم عمليات فيدكس بأُطرٍ زمنية صارمة لضمان جمع الطرود وتسليمها في الوقت المحدد؛ ومن ثم لا بد أن يعمل الموظفون المسئولون عن المهام التي تتطلب دقة زمنية وفقًا لجدول زمني. أما الإدارات الأخرى فتستخدم خيارات ساعات العمل المرنة، والعمل بدوام جزئي بناءً على العمل الذي تؤديه المجموعة.

> إن تحقيق الكفاءة في إدارة رأس المال البشري هو السبب الأول الذي يمكِّن الشركات الناجحة من تحقيق الأرباح، حسب ما كشفت عنه دراسة جديدة أجراها مستشارون في شركة واطسون وايت وورلدوايد على ما يزيد على ٥٠٠ شركة في أمريكا الشمالية. ويعتبر منح الموظفين مكافآت تتناسب مع مساهماتهم أحد أهم ممارسات الموارد البشرية التي ساهمت في المحصلة

> النهائية وفقًا للدراسة. وتتضمن الممارسات الأخرى التي عززت من هذه المحصلة ظروف العمل المرنة، والكفاءة في تعيين أصحاب المهارات، والاستخدام المكثف للتكنولوجيا.
>
> اجتماع الإدارة التنفيذية،
> مجلة «إتش آر ماجازين»، ديسمبر ٢٠٠١

كي يشعر الموظفون بالارتياح عند استغلال مزايا برنامج التوازن بين العمل والحياة لدى إحدى الشركات، لا بد أن يستشعروا الالتزام من المديرين الذين يتبعون نهج القدوة الحسنة في القيادة. اختارت مجلة «تشيف إجزكيوتف» فريد سميث كأفضل رئيس مجلس إدارة في عام ٢٠٠٤ أجرى بيل هولستين — رئيس التحرير — حوارًا مع فريد حول فيدكس وحول منهجه في القيادة. من بين ما طرحه عليه من أسئلة: «على المستوى الشخصي، كيف تحافظ على التوازن بين العمل والحياة؟» أجاب فريد قائلًا: «ذلك جزء من النظام الذي ينبغي عليك تطبيقه في عملك كما قلت. إن من يعملون حتى تُستنزف قواهم وعقولهم لا يتبعون منذ البداية النظام المناسب في أداء الوظيفة؛ لذا تجدني أتجنب اصطحاب وظيفتي معي إلى البيت. قد أصطحب معي بعض الكتب، لكن ذلك لأني أستمتع بالقراءة.»

«وبالتالي — كما قد تتصور — أتمتع بحياة أسرية رائعة ومتكاملة؛ فلدي أحفاد ولدي أبناء ما زالوا في مرحلة الدراسة الجامعية، وبعض من أحفادي لاعبون رياضيون، وأنا شغوف بحضور مبارياتهم ومشاهدتها. كذلك أمارس رياضة التنس كثيرًا في محاولة للحفاظ على صحتي ولياقتي.»

يوجد عدد من الرؤساء التنفيذيين الذين يحذون حذو فريد فيما يتعلق بعيش حياة متوازنة:

> عندما تقول شيلي لازاروس — رئيسة شركة أوجلفي آند ماذر ووركدوايد — لموظفيها إن عليهم الاستمتاع بالحياة خارج العمل، فإنها تعني ذلك حقًّا؛ لأنها تعتبر الاهتمامات والالتزامات الخارجية شرطًا ضروريًّا للحفاظ على ميزة الشركة الأساسية، ألا وهي الإبداع. وقد تغيبت في إحدى المرات عن اجتماع

> لمجلس الإدارة في باريس كي تنضم إلى أسرتها في رحلة تزلج. «أصيب الناس بالصدمة ... (لكن) ينبغي على المرء التمسك بوجهة نظره. وفي النهاية إنه مجرد عمل.»
>
> من كتاب «دروس عالمية»، بقلم روبرت روزن،
> قائمة مجلة «فورتشن» لأفضل الكتب في مجال الأعمال،
> بقلم آن فيشر، ١٥ مايو ٢٠٠٠

تولى روبيرتو جويزويتا رئاسة مجلس إدارة شركة كوكاكولا من عام ١٩٨١ حتى عام ١٩٩٧. في معظم أوقات الظهيرة، كان يغادر المكتب في حوالي الساعة الرابعة والنصف مساءً، فكان يستقل سيارته حيث يجلس في المقعد المجاور لسائقه ويستمع إلى الموسيقى الريفية في طريقه إلى المنزل، ثم يمضي أمسية هادئة بصحبة عائلته. أثناء فترة توليه المنصب ارتفعت قيمة الشركة في السوق من ٤٫٣ مليارات إلى ١٨١ مليار دولار.

في عدد الأحد من مجلة «باراد» بتاريخ ٢ يونيو ٢٠٠١، طرحت لين مينتون في عمودها السؤال التالي على المراهقين: ما الأغنية التي تشعر بأنها موجهة إليك شخصيًّا؟ أجابت فتاة في السادسة عشرة من عمرها قائلة: «أغنية «قطط في المهد» للمغني هاري تشابن (التي تتحدث عن أب مشغول إلى حدٍّ يمنعه من قضاء وقت مع ابنه) تذكِّرني بعلاقتي مع أبي، فلطالما رغبت في أن تجمعنا علاقة وثيقة، لكنني أشعر بأنه لا يخصص لي الوقت الكافي. في يوم من الأيام لن يجدني بجانبه، ولن يسعه تغيير ذلك. أحبك يا أبي!»

يدرك الأب في المثال السابق أنه يضيع على نفسه فرصة تكوين علاقة وثيقة مع ابنته، مما يخلق صراعًا داخليًّا. قد تساعد ممارسات القيادة وأنظمة الدعم التنظيمية التي نعرضها في هذا الفصل على تقليل تلك الصراعات، وخلق بيئة آمنة تتيح للأفراد التعبير عن الأفكار الإبداعية المتضاربة، والجامحة، والمُخلَّة بالنظام وتقبُّلها كذلك.

يجعل الخوف من النبذ الكثير من الناس يعزفون عن التعبير عن أفكارهم، لكن في وسع القادة عبر السلوك اليومي تهيئة بيئة آمنة تساعد على تقليل هذا الخوف إلى أدنى مستوياته.

إن التفكير الإبداعي يحدث داخل أدمغتنا، وأدمغتنا تحتاج — مثلها مثل قلوبنا — إلى شرايين مفتوحة تنقل دماءً جديدة وأكسجينًا نقيًّا. وتساعدنا الحياة المتوازنة التي تتيح وقتًا للعب وممارسة الرياضة على الحفاظ على صحة هذه الشرايين؛ فاللعب والهوايات يثيران الخيال، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحفيز التفكير الإبداعي.

(٤) أفكار عملية لتهيئة بيئة عمل آمنة

- توقع من موظفيك أن يعاملوا الجميع داخل وخارج الشركة بنُبل واحترام وإنصاف. وأسِّس نظامًا يراعي الخصوصية، ويتيح للموظفين معالجة أي مخاوف أو شكاوى قد تظهر لديهم بخصوص طريقة معاملتهم في العمل.
- لا تتوقف عن التماس الأفكار من الموظفين، وطوِّر الأفكار التي تزيد احتمالات نجاحها.
- قم بالتشجيع على التفكير المختلف ووجهات النظر المتعددة وتقبَّلها وكافئْ أصحابها؛ فغالبًا ما تنبع أفضل الأفكار من الخلافات البناءة.
- احرص على إعداد بيان سماح وانشره في جميع قاعات الاجتماعات.
- خصص وقتًا لعقد مناقشات حول التوازن وإدارة الوقت أثناء تناول وجبة الغداء.
- يجب على القادة تخصيص وقت للأنشطة في جدولهم الأسبوعي يتوازن مع الوقت المخصص لمسئولياتهم القيادية والإدارية والفنية.
- عند الإعلان عن ترقية أحد الأشخاص أو تكليفه بمشروع مهم، ركِّز على مشاركة هذا الشخص سابقًا في عملية توليد الأفكار الإبداعية وتقبُّلها وتطبيقها.
- طبِّق نظام ساعات العمل المرنة وغيره من برامج التوازن بين العمل والحياة.
- تقبَّل المخاطرة المحسوبة وادْعمها عند تجريب الأفكار الجيدة حتى وإن لم تتمخض في النهاية عن النتائج المخطط لها.
- حدِّد وقتًا لممارسة الأنشطة الاجتماعية الداخلية والخارجية التي تسهل التفاعل بين الموظفين والمستويات الإدارية المختلفة (انظر جدول ٧-١).

جدول ٧-١: من أجل الاستمرار في الابتكار والتفوق في المنافسة.

العمل على انخراط الموظفين في نشاط الشركة وتشكيل توقعات واضحة بشأن مشاركتهم الفعالة في عملية الابتكار	توقع تطوير الموظفين لقواعدهم المعرفية والمهاراتية باستمرار ومساعدتهم في ذلك	تهيئة بيئة عمل آمنة تسمح بالتعبير عن الأفكار الإبداعية وقبولها
(١) عرض استراتيجيات الشركة وأهدافها بلغة واضحة وبسيطة.	(١) دفع الموظفين إلى تحديث قواعدهم المعرفية والمهاراتية وتوسيع نطاقها.	(١) نشر ثقافة سماح والحفاظ عليها.
(٢) العمل على مشاركة الموظفين من جميع مستويات الشركة في عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم.	(٢) توفير الموارد وتطبيق أنظمة الدعم اللازمة.	(٢) إخبار الموظفين بأنك تتقبل تمامًا احتمالية الفشل بوصفها جزءًا من عملية الابتكار.
(٣) وضع أهداف قابلة للقياس من أجل تحسين عروض القيمة المقدمة للعملاء.	(٣) المشاركة الفعالة في أنشطة التعلم.	(٣) دمج مفهوم «قيادة عملية الابتكار والتوازن: علاقة بناءة» في برامج تطوير القيادة.
(٤) إخبار الموظفين بانتظام أنهم يصنعون فارقًا.	(٤) تحميل الموظفين مسئولية تحديث قواعدهم المعرفية والمهاراتية.	(٤) ممارسة التوازن ودعمه.

الفصل الثامن

تشجيع التعاون على تطوير أفكار إبداعية

لا أحد منا يملك الحكمة بأكملها؛ لذا لا بد أن نتعاون في البحث عن الإجابات.

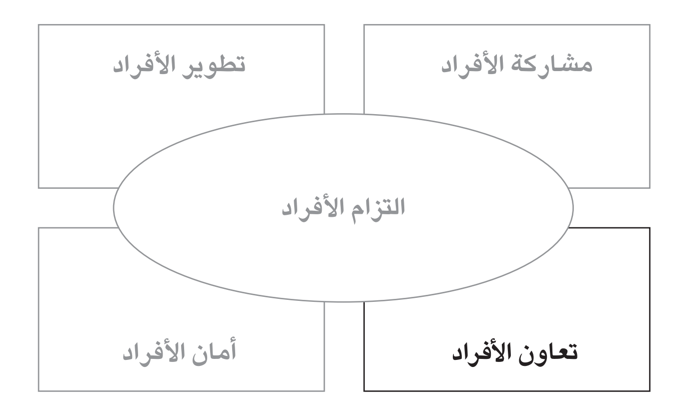
نورم ويلكوكس؛ مدير عام سابق،
فرع فيدكس في خليج سوبك، الفلبين

في هذه المرحلة من مراحل تطور الابتكار وثقافة الأداء، يشارك الموظفون مشاركة فعالة في تحسين مشروع الشركة؛ فهم يكتسبون القواعد المعرفية والمهاراتية المواكبة للعصر، ويطرحون الاحتمالات الممكنة، في ظل بيئة عمل تشجع على التدفُّق الحر للأفكار الإبداعية، تحت إدارة مديرين لا يخشون تقبل تلك الأفكار حتى إذا تعارضت مع مناهجهم الرسمية المفضلة لحل المشكلات.

تتمحور المسئولية الرابعة من مسئوليات القيادة الهادفة إلى خلق ثقافة ابتكار مزدهرة حول تشجيع التطوير التعاوني للأفكار الإبداعية الأولية (انظر الشكل ٨-١). فقبل تطبيق الفكرة، لا بد من جعل العديد من الأفراد الذين سيخضعون لتأثيرها يتقبلونها؛ ومن ثم لا بد من تطوير الأفكار الأولية قبل أن تصبح جاهزة للتطبيق.

وفقًا للنطاق، سوف تؤثر جميع الأفكار وما ينتج عنها من تغيير على العديد من أقسام الشركة، بينما يؤثر تغيير أحد نماذج العمل على جميع أقسام الشركة، ويؤثر تغيير أحد إجراءات العمل على جميع المهام التي يتضمنها.

عندما تشحن طردًا ليليًّا في الولايات المتحدة الأمريكية عبر شركة فيدكس، فإنه يمر على الأقل عبر خمسة أقسام؛ إذ يستلم قسم العمليات الأرضية المحلية الطرد وينقله، ثم



شكل ٨-١: ثقافة الابتكار والأداء: البعد الرابع.

يتولى قسم عمليات المطار تحميل الطائرات وتفريغها، ويختص قسم عمليات الطيران بالإشراف على تحليق الطائرة، بينما يفرز قسم عمليات الفرز الطرد في المراكز الوطنية أو الإقليمية ويتبعه قسم أنظمة المعلومات. أي تغير في مجال واحد سيؤثر على باقي المجالات. كذلك قد يؤثر إدخال منتج أو خدمة جديدة إلى أي من الأقسام الخمسة على باقي مجالات العمل في الشركة مثل: المبيعات، والتسويق، وتخطيط الموارد، والتدريب، والصيانة، والموارد البشرية.

يتطلب التطوير والتنقيح المتكاملين للأفكار الأولية تعاونًا فعالًا بين جميع الوحدات الخاضعة لتأثير تلك الأفكار في الشركة. لا يضمن هذا المنهج تطوير الفكرة وتقييمها على نحو متكامل فحسب، بل يعد الشركة كذلك لعملية تطبيق ناجحة. عندما يتعاون أفراد من مختلف الأقسام والخلفيات ووجهات النظر كي ينقحوا إحدى الأفكار، فإن المنتج النهائي سيكون أفضل بمراحل من أي نتيجة يتوصل إليها أي منهم بمفرده.

> إن الأفراد مختلفي الأعمار والجنس والعرق لديهم قدرة فعلية على رؤية أشياء قد يغفل المرء عنها، كذلك تساعد وجهات نظرهم وفطنتهم على توسيع آفاق إدراكك. أثناء تغطية الحملات الانتخابية أو جلسات الكونجرس، أو عند تناول قضايا التعليم أو الرعاية الصحية، لا يمكنني حصر عدد المرات التي لاحظ

فيها مراسل — ينتمي لخلفية تختلف تمامًا عن خلفيتي — شيئًا أو ذكر تعليقًا تسبب في بزوغ فكرة جديدة داخل رأسي الأصلع.

ديفيد إس برودر؛ كاتب عمود في جريدة
«واشنطن بوست»، ٧ أبريل ٢٠٠٣

(١) تشجيع التعاون على تطوير أفكار إبداعية

سوف تحتاج إلى الممارسات القيادية الأربع التالية من أجل الوفاء بتلك المسئولية:

(١) القيادة بالقدوة: ممارسة التعاون من أجل حل المشكلات.
(٢) ابتكار العمليات والبنية التحتية اللازمة لتحقيق التعاون.
(٣) تحطيم الحواجز الهرمية والحدود بين الأقسام من خلال الأنشطة الاجتماعية.
(٤) الثناء على العمل الجماعي والاحتفاء به.

(١-١) القيادة بالقدوة: ممارسة التعاون من أجل حل المشكلات

إن سلوك القائد هو الذي يحدد التوجه الذي ينتهجه الموظفون في القسم؛ فإذا رأوا المدير يحرص على التعاون الفعال مع رفاقه، فسوف يتعاونون بفعالية مع زملائهم في العمل؛ ومن هنا تتولد الأفكار.

برنامج إدارة رأس المال البشري

تولَّت كاي كوب عدة مناصب على مستوى الإدارة العمومية في قسم الموارد البشرية بفيدكس. أحد أكثر المناصب التي استمتعتْ بشَغلها كان مدير إدارة رأس المال البشري. طُور برنامج إدارة رأس المال البشري عندما وضع فريق عمل «السلامة أولًا» هدف تقليل عدد أيام الإجازة المرضية التي يقضيها الموظفون المصابون. يتمحور الهدف حول وضع نظام يقدم فرص العودة إلى العمل للموظفين الذين يقضون إجازة مرضية. يوفر هذا الوضع مزايا لكلا الطرفين؛ لأنه يوفق بين حاجة الشركة إلى تقليل عدد أيام غياب الموظفين وحاجة الموظفين إلى تحقيق الإنتاج في وظيفة تلائم حالتهم الصحية الحالية.

استمتعت كاي أثناء تأدية دورها في هذا البرنامج بتفعيل التعاون الفعال بين مختلف أقسام الشركة من أجل النجاح في تطبيق عملية الابتكار. لم يكن الأفراد المسئولون عن هذه العملية تحت إدارة كاي مباشرةً، بل كانت منسقة فريق عمل «السلامة أولًا».

قبل وضع هذا البرنامج، لم يكن لدى الشركة سياسة رسمية خاصة بالتعامل مع مشكلات الموظفين الصحية، والتي تتضمن غياب التدريب الفعال الذي يمكِّنهم من تولي وظائف جديدة مؤقتة أثناء فترة التعافي من الإصابات. كان ثمة تعاون رمزي بين الأشخاص القلائل المضطلعين بهذه المسئولية في ذلك الوقت، لكن ساد التضارب في شتى أنحاء الشركة حيال احتمالات المساءلة القانونية، ولم تتوافر إحصائيات معتمدة حول الوقت الضائع، وكان معدل الإصابات مرتفعًا.

ومن ثم كانت أول مهمة تولاها فريق العمل هي مشاركة جميع المعنيين بهذه العملية. بدأت كاي في التحدث مع زملائها في أقسام الموارد البشرية، والعمليات، والشئون القانونية، والمالية، والإدارة التنفيذية حول الوضع الحالي والفرصة العظمية المتاحة. وقد أدرك نواب رؤساء الإدارات في المجالات المعنية هذه الفرصة وبدءوا يشاركون بفعالية في لجنة توجيه تختص بهذا المشروع. وقد لعب هذا الدعم المقدم من نواب الرؤساء دورًا محوريًّا في نجاح البرنامج؛ إذ انتدبوا مديرين من إداراتهم للمشاركة في فريق العمل. وامتد نطاق عمل أعضاء الفريق عبر شتى الوظائف والأقسام من أجل الإجابة عن الأسئلة التالية: ما السياسات التي تحقق نجاحًا؟ وما العوائق التي تقف في طريقها؟ وما النظام الذي علينا تطبيقه من أجل تجاوز تلك العوائق؟ وكيف سنقيس نجاحنا؟ قبل أن يعرض فريق العمل التغييرات المقترحة فيما يتعلق بسياسة الغياب لأسباب صحية، التقى الفريق بموظفي الخطوط الأمامية في ١٠ مواقع من أجل معرفة آرائهم، بينما تحول منصب مدير برنامج إدارة رأس المال البشري من منصب غير رسمي إلى منصب رسمي؛ مما أدى إلى تيسير النظام وتقنينه. وأخيرًا أعدت الشركة دورة تدريبية تشرح النظام الجديد لمديري برنامج إدارة رأس المال البشري.

أدت التغيرات إلى تحسن لا يستهان به في عملية التواصل المستمرة مع الموظفين، ومكنتنا من المتابعة مع كلٍّ من الموظفين والموردين المتعاقد معهم لإدارة برامج التعويضات والإعاقة على نحو أفضل. ومع انتهاء فريق عمل كاي من تأسيس برنامج «العودة المؤقتة إلى العمل» الذي يشكل جزءًا من إجراءات برنامج إدارة رأس المال البشري، تقلص عدد أيام الإجازات المرضية بمعدل يزيد على ٥٠ بالمائة، مما أدى إلى

توفير مالي يقدر بعشرات الملايين، بينما طوَّر الفريق تقارير شهرية تناسب جميع مستويات الإدارة.

في كل عام، تعقد فيدكس اجتماعًا سنويًّا يروي فيه المتحدثون من الأقسام الكبرى قصص نجاحهم في تطبيق برنامج إدارة رأس المال البشري. يمنح هذا الاجتماع مديري رأس المال البشري فرصة تطوير علاقات بين بعضهم البعض، والاطلاع على أحدث القضايا، وتقييم الوضع الحالي للبرنامج، وتحديد التغييرات المطلوبة. كذلك تعد الشركة اجتماعات أصغر على المستوى الإقليمي، تقدم أثناءها جوائز تقديرية لمن حققوا أعلى مستوًى من الأداء في الإدارات التشغيلية الثلاث.

تنظيم مواعيد الخطوط الجوية

مايك ستاونتون — نائب رئيس قسم تنظيم مواعيد الخطوط الجوية — هو أحد قادة فيدكس الذين يطبقون استراتيجية التعاون من أجل حل المشكلات بانتظام؛ ففي مجال النقل السريع، تمثل نفقات الرحلات الجوية جزءًا كبيرًا من تكلفة التشغيل. وفي إحدى السنوات لاحظت الإدارة العليا أثناء وضع ميزانية السنة المالية أن تكلفة التشغيل تخطت الميزانية؛ ومن ثم طُلب من مايك تقليل عدد ساعات الطيران بهدف المساعدة على توفيق إجمالي التكلفة مع الميزانية التي تحددها الإدارة المالية.

كان في وسع مايك أن يكتفي بدعوة طاقم عمله إلى استعراض البدائل وتقديم المقترحات الهادفة إلى تقليل ساعات الطيران، لكنه قرر عوضًا عن ذلك الاتصال فورًا بمديري المهام التخطيطية في الإدارات الأخرى؛ كي يشركهم في عملية توليد الأفكار من أجل إيجاد سيناريوهات تشغيل بديلة، تهدف إلى تقليل ساعات الطيران مع مراعاة الوفاء بالتزام فيدكس بتوصيل جميع الطرود في الوقت المحدد. في بدايات عمل الشركة — عندما كانت تنمو بمعدل يتراوح بين ٢٠ بالمائة و٤٠ بالمائة سنويًّا وتفتح فروعًا لها في مدن جديدة — كان يوجد دائمًا نقص في الطائرات. جلس مايك على انفراد مع كلٍّ من مديري العمليات في هذا المجال — ممن سيضطلعون بمسئولية إنجاح هذا الجدول الزمني — بهدف مناقشة الخيارات المتعلقة بتوحيد جدول مواعيد الرحلات وخطط التشغيل؛ فكلٌّ منهم يملك جزءًا من أجزاء اللغز، وعليهم جميعًا التعاون لضمان نجاح النظام حسب ما هو مخطط له؛ ومن ثم كان لا بد من أخذ كثير من المتغيرات في الاعتبار (مثل: كم عدد الطائرات الجاهزة للطيران؟ وكم عدد الطائرات التي يجب تخصيصها

كبديل أو من أجل أعمال الصيانة؟) مع ضرورة مراعاة توقعات قسم المبيعات أثناء تلك العملية.

ضرب كلٌّ من كاي ومايك مثالين رائعين على تجميع الأفراد بهدف توليد الحلول الابتكارية وتنقيحها وتطبيقها.

من المستحيل أن يتمكن شخص واحد فحسب من مسايرة التفاصيل والتغيرات الحادثة في شتى جوانب الشركة، لكن بيئة تشجع على التعاون من أجل حل المشكلات سوف تجمع الأفراد معًا بهدف تبادل أحدث المعلومات بعضهم مع بعض من جميع التخصصات في الشركة. إن عرض الجزء الذي تملكه من اللغز للتعرُّف على الأجزاء التي لدى الموظفين يجعل كافة الأطراف المعنية على اطِّلاع بنظام العمل الكلي؛ مما يمكِّنهم من تطوير حلول تصلح للجميع.

(١-٢) وضع النظام والبنية التحتية اللازمة لتحقيق التعاون

تتمتع أجهزة الكمبيوتر المتصلة بشبكات بقدرات أعلى من الأجهزة الفردية. وعلى نحو مماثل، تتمتع العقول المتصلة بعضها البعض (المتعاونة) بقدرة أعلى على التفكير الإبداعي مقارنة بالعقول الفردية. تضم ثقافة الابتكار نظمًا مدمجة وبنية تحتية تشجع على التعاون. فيما يلي بضعة أمثلة على تلك النظم في فيدكس.

الإدارة المشتركة وفقًا للأهداف

كما استعرضنا في الفصل الخامس، تستخدم كثير من الشركات برنامج الإدارة وفقًا للأهداف من أجل التوفيق بين أهداف الأقسام مع استراتيجيات الشركة وأهدافها؛ مما يساعد على ضمان تحرك الجميع في نفس الاتجاه. تتبع فيدكس برنامجًا منظمًا للإدارة وفقًا للأهداف، وقد نجحت أقسام تخطيط المواد والصيانة في استخدام عملية الإدارة وفقًا للأهداف من أجل تهيئة بيئة تشجع على التعاون من أجل حل المشكلات.

أحد مخازن البضائع التي يديرها فريق المواد وتخطيط الموارد كان يضم قطع غيار معدات الدعم الأرضي؛ مثل: معدات تحميل وتفريغ حاويات الطائرات، ومعدات نقل الحاويات من الطائرات وإليها، وكذلك إلى موقع عمليات الفرز. كان رون شامينج مدير عام فريق دعم المعدات الأرضية، بينما كنت أشغل منصب مدير عام فريق المواد وتخطيط الموارد.

عندما يواجه أحد الميكانيكيين صعوبة في الحصول على قطع الغيار التي يحتاجها، كان يذهب إلى مديره لإبلاغه بتلك المشكلة، ثم يذهب مدير الصيانة في قسم دعم المعدات الأرضية إلى رون، الذي كان يتصل بي لمناقشة المشكلة. بعدما يتصل بي رون، كنت أتصل بمديري، الذي يتصل بدوره باختصاصي التحليل كي يكتشف ما حدث. يتولى اختصاصي التحليل متابعة الموقف مع الميكانيكي ثم تتكرر العملية من جديد. في إحدى اجتماعات الغداء التي نعقدها كل ثلاثة أشهر، تحدثت أنا ورون عن مسألة أن المشكلات اليومية تستهلك قدرًا أكثر من اللازم من وقتنا، وأننا لا نضيف شيئًا مهمًّا. في أغلب الأحيان، لا يجد الميكانيكيون قطع الغيار المناسبة في غرفة قطع الغيار؛ لأن المسئولين عن الصيانة واختصاصيي تحليل المواد لا يتواصلون على النحو الملائم بشأن قضايا الصيانة الوقائية، والتحديثات، وغيرها من الأنشطة المخطط لها وغير المخطط لها.

ومن ثم اتفقنا على ضرورة إيجاد طريقة أفضل لمعالجة تلك القضايا، كما اتفقنا على أن الحل لا بد أن ينبع من العاملين بالأقسام التي نديرها. كان العامل المحوري هو خلق بيئة تعاونية على كافة مستويات الشركة؛ إذ أدركنا أنه في حالة تعطل إحدى المعدات المهمة — مثل رافعة تحميل دي سي-١٠ — نتيجة لنقص قطع الغيار، سوف تؤثر هذه المشكلة سلبًا على عمليات الفرز التي تتأثر تأثرًا شديدًا بعامل الوقت؛ ومن ثم اتفقنا على تطوير برامج مشتركة للإدارة وفقًا للأهداف تتضمن أهدافًا قابلة للقياس تضمن توافر المواد، وتحدد الوقت المطلوب لتلبية طلبات خاصة. في فيدكس، يُعلَن برنامج الإدارة وفقًا للأهداف بدءًا من مستوى نواب الرؤساء وصولًا إلى باقي المستويات. هذا يضمن معرفة جميع الأفراد داخل كل إدارة بالبرنامج. كنت أنا ورون نبحث عن طريقة تمكننا من تفعيل التواصل بين الإدارات بعضها ببعض فيما يتعلق بالبرنامج.

لذا عقدنا اجتماعًا مشتركًا مع طواقم العمل وأعلنا لهم عن برنامج الإدارة وفقًا للأهداف. واقتداءً بنا، طور المديرون كذلك برامج مشتركة للإدارة وفقًا للأهداف، وطور الموظفون المحترفون برنامجًا مشتركًا للأداء وفقًا للأهداف. وأصبح النجاح في تحقيق برامج الإدارة وفقًا للأهداف وبرامج الأداء وفقًا للأهداف حافزًا رئيسيًّا للأداء وللمكافآت المتغيرة المرتبطة بتحقيق أهداف الشركة في مجالات الأفراد، والخدمات، والأرباح، بالإضافة إلى البرامج الفردية للإدارة وفقًا للأهداف.

على مستوى المديرين، كنا نلتقي شهريًّا مع جميع المشاركين في الخطة لمعرفة آخر التطورات في البرنامج، واستعراض طرق المساعدة التي يمكننا تقديمها. وقد تمكن

الموظفون معًا من التوصل إلى عدة حلول مبتكرة لمعالجة مشكلة غياب التواصل، من بينها اقتراح إنشاء مكتب متصل بالأقمار الصناعية داخل غرفة قطع الغيار في قسم معدات الدعم الأرضي الخاص باختصاصيي تحليل المواد. ساعد هذا التعديل على تطوير علاقة عمل قوية، وعلى تحقيق تحسن كبير في التواصل. وهكذا حُلت المشكلات على المستوى المناسب من مستويات الشركة.

حقق هذا النظام نجاحًا كبيرًا حتى إن مدير معدات الدعم الأرضي ومدير تخطيط المواد طلبا من قسم المشتريات أن يشترك بدوره في هذا البرنامج المشترك للإدارة وفقًا للأهداف. وبما أن طلبات الشراء التي يرسلها قسم تخطيط المواد تصل إلى اختصاصيي الشراء في قسم المشتريات — وهم المسئولون عن ضمان وصول قطع الغيار في الوقت المناسب — فإنهم يشكلون حلقة محورية في سلسة التوريد. كذلك انضم الموردون الرئيسيون المسئولون عن توفير قطع الغيار إلى الفريق، وعندما تعاون الأطراف الأربعة توصلوا إلى حلول مبتكرة حسنت من مستوى توافر قطع الغيار ليتجاوز نسبة ٩٩ بالمائة، مع تحقيق انخفاض جوهري في إنفاق فيدكس على مخازن البضائع.

الفرق المتعددة المهام

سواء كانت شركتك كبيرة أم صغيرة، من المحتم أن تؤثر التغيرات على جميع الموظفين بطرق مختلفة، لكن إذا أشركتهم في خطط التغيير، فسوف تستفيد من خبراتهم، وتزيد من احتمالية تقديمهم دعمًا حماسيًّا لعملية تطبيق هذه التغييرات.

بعدما تقبل الإدارة التنفيذية في فيدكس إحدى الأفكار، يرسل المسئول الكبير الذي يرعى الفكرة مذكرة إلى جميع الأطراف المعنية ليطلب منهم تعيين ممثل من مجالهم كي ينضم إلى فريق تطوير الفكرة. وهو الإجراء التشغيلي المعتاد لدى الشركة سواء عند إصدار منتج جديد، أو تحسين خدمة قائمة، أو تقديم تكنولوجيا جديدة، أو متابعة مشكلات الخدمة في مناطق تشغيلية معينة.

في بدايات الشركة، كان إصدار المنتجات والخدمات الجديدة حدثًا متكررًا؛ مما أدى إلى إدخال تعديلات مستمرة على بوليصة الشحن الجوي المكوَّنة من خمسة أجزاء. يستخدم بوليصة الشحن الجوي (وهي وثيقة يستوفيها العميل) كلٌّ من أقسام العمليات والفواتير وخدمة العملاء وغيرها من الأقسام؛ لذا كي نضمن أن كل قسم قد استوعب

وشارك في إعادة تصميم البوليصة، أُنشئت لجنة متطورة تختص ببوليصة الشحن تضم فريقًا متعدد المهام، يتشارك رئاسته مدير الفواتير ومدير تكنولوجيا المعلومات.

كلما تغيرت بوليصة الشحن وأُصدرت بوليصة جديدة، كان يتوجب علينا إلغاء مخزون بوليصات الشحن القديمة، وهي عملية كادت تكلفتها تبلغ ملايين الدولارات؛ ومن ثم أثار ممثل الإدارة المالية مسألة عمليات الإلغاء المتزايدة مضيفًا أنه يتعين على الفريق البحث عن وسيلة لتقليلها.

ومن ثم أُنشئ فريق أصغر متعدد المهام يتكون من ممثلي أقسام التسويق، وتخطيط المواد، والمشتريات، ونظام معلومات الإدارة، وموردي بوليصات الشحن. وكان لزامًا أن يحقق أي حل يتوصلون إليه الأهداف الثلاثة التالية:

(١) الحفاظ على ميزة فيدكس التنافسية؛ إذ لا بد أن يدعم الحل مجال التسويق عبر تسريع دورة إصدار المنتجات أو الخدمات الجديدة.
(٢) تقليل عمليات إلغاء المخزون إلى الحد الأدنى.
(٣) توافر بوليصة الشحن بمعدل يحقق مستوى الخدمة المتميز المطلوب.

كان السبيل الواضح لتقليل عمليات إلغاء المخزون هو الاحتفاظ بالحد الأدنى من مخزون بوليصات الشحن أثناء مرحلة التغيير الكلي. تخضع مستويات المخزون لعدة متغيرات؛ أهمها: مهلة التسليم ومتغيرية الطلب. ورغم أن متغيرية الطلب هي ما تسبب في الحاجة إلى وجود مخزون احتياطي، فإن الوضع المثالي يتضمن توافر توقعات دقيقة بنسبة مائة بالمائة إلى جانب أقصر مهلة تسليم ممكنة. في ذلك الوقت، كانت مهلة التسليم (الوقت الفاصل بين تلقي الطلب وتوصيله إلى فيدكس) من الموردين تبلغ ثمانية أسابيع بسبب الوقت المستغرق في إحضار الأوراق المختلفة الألوان من مصانع الورق. لم يكن الموردون قادرين على تخزين الورق الملون في مخازنهم؛ لأن طلبات الشراء التي ترسلها فيدكس لا يمكن التنبؤ بتوقيتها أو كميتها، وكان مسئولو الشراء في فيدكس يقسمون طلبات الشراء بين الموردين المتنوعين.

تمكنت الشركة حينها من تخفيض مهلة التسليم من ثمانية أسابيع إلى أسبوعين عبر تطبيق برنامج «في الوقت المحدد» لإدارة المخزون في قطاع التصنيع؛ إذ اختارت إدارة المشتريات موردين اثنين وتفاوضت معهما على عقدٍ لمدة سنة. وقد اختير اثنان بدلًا من واحد لضمان استمرار التوريد دون انقطاع في حالة وجود مشكلة لدى أحد الموردين.

من بين الشروط الرئيسية التي نصَّت عليها تلك العقود هي التدفق المستمر للمعلومات في كلا الاتجاهين. كذلك تقدم الشركة في كل شهر بيانَ توقعاتٍ متجددًا يغطي مدة الاثني عشر شهرًا التالية. لم يفوِّض هذا البيان الموردين بطباعة بوليصات الشحن، لكنه أتاح لهم تحديد وقت تلقي الورق الملون من المصانع. وإذا لم تستخدم فيدكس جميع كميات الورق لسبب من الأسباب، فسوف تدفع مقابل تخزين الورق لفترة تصل إلى شهر، وهكذا أصبح احتمال الخسارة الناتج عن الإلغاء مجرد جزء من تكلفة بوليصات الشحن المكتملة.

(١-٣) تحطيم الحواجز الهرمية والحدود بين الإدارات من خلال الأنشطة الاجتماعية

يتطلب نقل الأفكار من مرحلة الاحتمالات إلى مرحلة التطبيق الناجح تعاونَ وتضافرَ مختلف الأقسام والمجالات في الشركة. ويتولى مديرو الشركات مهمة بث روح التعاون عبر سلوكياتهم. فهل هم يراعون تخصيص وقت لتطوير علاقات أعمق مع زملائهم؟ وهل يتحدثون سلبًا عن الأقسام الأخرى أثناء اجتماعات طاقم العمل؟ وهل يبحثون عمن يلقون باللوم عليه عند حدوث بعض الأخطاء؟ هل يقيمون علاقات شخصية مع مجموعات أخرى عبر جمعهم معًا في أنشطة العمل أو الترفيه على حدٍّ سواء؟

إن التعاون مع أفراد تعرفهم على المستوى الشخصي أسهل بكثير من التعاون مع أشخاص من أقسام أخرى لا تجمعك بهم سوى علاقة العمل؛ إذ يشعر الناس بمزيد من الاطمئنان عند التعبير عن الأفكار المحتملة أمام المديرين الإداريين ونواب الرؤساء الذين تناولوا معهم أحد المشروبات أو كوبًا من القهوة أثناء أداء المهام المشتركة بين الأقسام.

حفل ومسابقة شواء بين أقسام الشركة

قبل انتقالي إلى ممفيس لم تكن لدي أدنى فكرة عن مدى شعبية الشواء في جنوب الولايات المتحدة. تولى قسم اللوجستيات في فيدكس تنظيم حفل ومسابقة الشواء السنوية، والتي تبدأ بدعوة كين ويلوبي — نائب رئيس قسم اللوجستيات — الأقسام الأخرى بالشركة التي تعاون معها قسم اللوجستيات للمشاركة في الحفل. يتعامل الموظفون مع مسابقة

الشواء بجدية؛ إذ تتولى فرقُ العمل المشاركة في المسابقة نقْعَ اللحوم في مزيج البُهارات في الليلة السابقة للحفل؛ حيث يطهونها مستخدمين صلصاتٍ ذات خلطات سرية. ويرتدي المشاركون في الحفل أزياء معقدة لأداء المسرحيات الهزلية في مسابقة المواهب. يستمر الحفل طوال اليوم ويخلق أجواءً من المرح تساعد تمامًا على تكوين علاقات مع أفراد من الأقسام الأخرى، وعلى جميع مستويات الشركة.

يزدهر الإبداع في بيئة يسودها الاسترخاء وتخلو من التوتر. ولكي يحافظ القائد على تدفق الأفكار الإبداعية لا بد أن تصبح الإدارة أو الشركة مكانَ عملٍ ممتعًا؛ فالضحك ينشط العقل ويجدد طاقات الفرد. يخطئ بعض المديرين عندما يساوون بين بيئة العمل الجادة وبيئة العمل المنتجة؛ إذ ينسون أن الموظفين المحترفين يتلقون أجورهم على جودة قرارتهم ومستوى الإبداع بها.

اتحادات السوفتبول وكرة السلة والجولف

تتيح الأنشطة الترفيهية للموظفين من الأقسام المختلفة فرصة ممارسة الألعاب الرياضية معًا. وتساعد العلاقات التي تكونت في الملاعب على التبادل الحر للأفكار والمعلومات عند العودة إلى العمل.

يتكون كل فريق رياضي في فيدكس من مجموعة متنوعة من موظفين بدءًا من موظفي الخطوط الأمامية وصولًا إلى من يشغلون منصب مدير عام. يساعد التفاعل في الملاعب الرياضية أو ملاعب الجولف على تحطيم الحواجز الهرمية؛ فكثيرًا ما يعاني الفريق المسئول عن تطوير الأفكار من صعوبة الحصول على معلومات من أحد الأقسام الرئيسية، وعادةً ما يصيح أحد أفراد الفريق قائلًا إنه يعرف أحد العاملين بتلك الإدارة من خلال اتحاد رياضة السوفتبول، وهكذا يؤدي اتصال هاتفي أو اجتماع بينهما إلى تسريع تدفق المعلومات المطلوبة.

برامج خدمة المجتمع

تدعم فيدكس وتشجِّع مشاركة الموظفين في برامج خدمة المجتمع مثل برنامج «ادعم مدرسة». أثناء جمع التبرعات لحملة منظمة «يونايتد واي» السنوية، نظم موظفو ومديرو فيدكس حملة جمع تبرعات عبر التليفزيون من مدينة ممفيس، ضمت ٤٩ فقرة

مواهب قدَّمها موظفو فيدكس من شتى أنحاء أمريكا الشمالية، وأذيعت في جميع مواقع فيدكس في الولايات المتحدة. تتيح تلك الفعاليات للموظفين فرصة العمل مع أشخاص من أقسام أخرى، ومن شتى أنحاء البلاد، وتكوين علاقات معهم، بالإضافة إلى المزايا التالية:

- الإحساس بالرضا الناتج عن إحداث اختلاف في المدن أو الأحياء التي يسكن فيها الموظفون ويعملون بها.
- تطوير القيادة: عمل ٧٥ من موظفي فيدكس لمدة ثلاثة أشهر بدوام كامل في منظمة يونايتد واي ضمن برنامج إعارة المديرين التنفيذيين.

يوم الأنشطة الترفيهية للمسئولين والمديرين

في جميع المناصب التي شغلتها — سواء في أقسام اللوجستيات، أو التخطيط للعمليات والمرافق البعيدة المدى، أو في معهد القيادة — كنت أدعم الأفراد وعمليات التشغيل في جميع أنحاء العالم. يتيح اجتماع المسئولين والمديرين السنوي، بالإضافة إلى العروض التقديمية والمحادثات حول استراتيجيات العمل، فُرَص تجديد التواصل مع الزملاء من جميع أنحاء العالم. يُخصص اليوم السابق لبداية الاجتماعات للأنشطة الترفيهية؛ مثل: الجولف، والتنس، والسباحة، والكرة الطائرة، أو الاسترخاء بجوار حمام السباحة؛ مما يتيح فرصة مثالية لمقابلة الزملاء في جو هادئ، والالتقاء وجهًا لوجه مع مديرين من شتى أنحاء العالم عوضًا عن التواصل بالبريد الإلكتروني.

تناول الغداء مع الزملاء

يلبي قسم المواد وتخطيط الموارد الاحتياجات المادية لدى ثمانية فرق عمل مختلفة، وكنا نحرص على دعوة زملائنا من الرؤساء والمديرين كي يتحدثوا إلى جميع الموظفين في جلسات تخطيط ربع سنوية. كنت أنظم كذلك مواعيد غداء مع كل رئيس مرة كل ثلاثة أشهر، وكنت أشجِّع مديري على أن يحذوا حذوي. سهَّل ذلك على المديرين والموظفين في فرق العمل التعاون معًا، وتطوير حلول مبتكرة على مستوى عملهم بدلًا من تصعيد كل مشكلة إلى مستوى رؤسائهم.

(٤-١) الثناء على العمل الجماعي في مجال تطوير الأفكار والاحتفاء به

لدى جميع الأفراد حاجة سيكولوجية إلى الشعور بأهمية عملهم وأهمية دورهم كذلك، فسواء كان الفرد في الخامسة أو في الخمسين من عمره يشجع التعزيز الإيجابي للمتعلمين على تكرار سلوك ما. وبما أن جزءًا كبيرًا من حياة وطاقة المرء مُكرس للعمل، فإن ثناء المدير والشركة على العمل الذي يؤديه موظفٌ ما يقدم تعزيزًا نفسيًّا له.

يحدد نظام المكافآت في الشركة نوع الثقافة السائدة بها؛ فإذا كانت تحتاج إلى تعاون وحدات العمل المختلفة لكن أنظمة المكافآت لديها تعتمد على الأداء الفردي، فإن تلك الأنظمة تدعم مبدأ التنافس لا التعاون. يوجد بالطبع مساحة للتقدير الفردي للموظفين الذين يبذلون جهدًا استثنائيًّا عند أداء عملهم، لكن لا بد كذلك من الإشادة بتعاون الأفراد فيما بينهم من أجل تطوير أفكار مبدعة.

يجب أن يبدأ نظام المكافآت الذي يشجع على التعاون بين مختلف وحدات العمل من أعلى مستوًى بالشركة، وأن يتضمن مقاييس أداء تتخلل جميع وحدات العمل. ويحدد سلوك الإدارة العليا وتوجهها سلوك وأولويات من يعملون تحت إدارتها.

ولكي تشيد فيدكس بتميز الأداء، أعدت برنامجًا يدعى «برافو زولو»، الذي يشتمل على وضع مُلصق علم «برافو زولو» (وهي عبارة تعني «أحسنتَ» في البحرية الأمريكية) على مذكرة أو لوحة شرف تقدم إلى الموظفين تقديرًا لجهودهم. ولدى المديرين خيار إضافة مكافأة مالية مع جائزة «برافو زولو».

بعد النجاح الكبير في تطبيق برنامج «في الوقت المحدد» الخاص ببوليصات الشحن، منح فريد سميث جائزة «برافو زولو» إلى الفريق المسئول عن إعداد البرنامج تقديرًا لعملهم. وقد توسع البرنامج بعد ذلك ليشمل وحدات حفظ المخزون الكبيرة السعة التي تُخزن في المستودعات.

فيدكس/مذكرة داخلية
التاريخ: ٨ أغسطس ١٩٨٥
المرسل: فريدريك دبليو سميث
المرسل إليه: فريق «في الوقت المحدد»
الموضوع: تطبيق برنامج «في الوقت المحدد» في شركة فيدكس

يسعدني أن أُقدم لكم جائزة «برافو زولو» تقديرًا لنجاحكم في تطبيق فلسفة «في الوقت المحدد» الإدارية في فيدكس. كما تعلمون، يتطلب تطوير أعمالنا

الدولية وتوسيعها طرقًا إبداعية لإدارة مشروعاتنا الأساسية. إن برامج مثل «في الوقت المحدد» — التي تحسن خدمة العملاء وفي نفس الوقت تقلل من تكاليف مخازن البضائع — تلعب دورًا رئيسيًّا في الحفاظ على ميزتنا التنافسية.

إن عملكم في فريق «في الوقت المحدد» — الذي يتخطى الحدود بين الإدارات — يضرب مثلًا على العمل الجماعي والتعاون التام عند التنفيذ. أشكركم على جهودكم المتميزة وأتمنى لكم دوام التوفيق.

فريدريك دبليو سميث

قُدمت جائزة «برافو زولو» التالية من جاك روبرتس — الذي يحتل منصب نائب رئيس ومراقب — على الجهد التعاوني الذي بُذل في سبيل تطوير البرنامج المشترك للإدارة وفقًا للأهداف وتطبيقه.

فيدكس/مذكرة داخلية
التاريخ: ٢٤ أغسطس ١٩٨٩
المرسل إليه: جلين تشامبرز ومادان بيرلا
المرسل: دبليو جاك روبرتس
نسخة إلى: رئيس الإدارة المالية
الموضوع: شكر وتقدير

إن النجاح المتميز الذي حققه قسم المواد وتخطيط متطلبات الموارد وقسم المشتريات في وضع أهداف مشتركة بينهما يضرب مثالًا على التطبيق الفعلي لعملية الجودة. لقد لعب كلاكما دورًا مؤثرًا في تحقيق هذا التحسن الجدي في علاقات العمل بين الفريقين.

شكرًا على مجهوداتكم. برافو زولو!

دبليو جاك روبرتس

احتفلتُ أنا وجلين بهذا التقدير عبر دعوة فريقَيْ عملنا إلى حفل لتناول البيتزا، وعبرنا لهم عن خالص تقديرنا لجهودهم الجهيدة وتعاونهم.

كثيرًا ما ترى مديري فيدكس يطهون الهامبرجر على شواية في موقف السيارات في أيٍّ من مواقع فيدكس في شتى أنحاء البلاد، تعبيرًا عن تقديرهم لما يؤديه موظفوهم من عمل جماعي.

كان الموضوع الرئيسي في عدد مجلة «بيزنس ويك»، الصادر في ١٧ مارس ٢٠٠٣، يدور حول شركة أي بي إم، وقد قدَّمت مثالًا على القيادة بالقدوة الحسنة وتقدير العمل الجماعي. في أول اجتماع مجلس إدارة عقدته الشركة، طلب رئيس مجلس الإدارة صامويل جيه بالميسانو من الحضور توزيع جزء لا يستهان به من مكافأته عام ٢٠٠٣ على نحو ٢٠ من أهم المديرين التنفيذين في الشركة تقديرًا لأدائهم الجماعي.

(١-٥) أفكار عملية من أجل التشجيع على التعاون

- قم بوضع أهداف أداء مشتركة تخدم نفس العملاء مع الزملاء في الأقسام الأخرى، حتى في حالة عدم وجود برنامج رسمي للإدارة وفقًا للأهداف.
- قم بتنظيم لقاءات دورية لتناول وجبة الغداء مع الزملاء، وتشجيع طاقم العمل في إدارتك على أن يحذو حذوك.
- قم بالتخطيط لأنشطة اجتماعية مشتركة مع فرق العمل الأخرى.
- في حال غياب التعاون بين فرق العمل، قم بالتركيز على إصلاح الوضع بدلًا من إلقاء اللوم.
- قم بتخصيص جوائز للتعاون ودعوة الموظفين إلى ترشيح أُناسٍ من فرق عمل أخرى تعاونوا معهم في عملية تطوير الأفكار.
- قم بتشجيع أعضاء فريق عملك على تخصيص جزء من الوقت للعمل في الإدارات التي تتعاون مع فريقك، ووجِّه دعوة لأعضاء تلك الإدارات إلى التعاون مع فريقك.
- قم بوضع نظام أجور يكافئ على التعاون بين الأفراد وفرق العمل (انظر الجدول ٨-١).

جدول ٨-١: من أجل الاستمرار في الابتكار والتفوق في المنافسة.

العمل على انخراط الموظفين في نشاط الشركة وتشكيل توقعات واضحة بشأن مشاركتهم الفعالة في عملية الابتكار	توقع تطوير الموظفين لقواعدهم المعرفية والمهاراتية باستمرار ومساعدتهم في ذلك	تهيئة بيئة عمل آمنة تسمح بالتعبير عن الأفكار الإبداعية وقبولها	تشجيع التعاون على تطوير أفكار إبداعية
(١) عرض استراتيجيات الشركات وأهدافها بلغة واضحة وبسيطة.	(١) دفع الموظفين إلى تحديث قواعدهم المعرفية والمهاراتية وتوسيع نطاقها.	(١) نشر ثقافة سماح والحفاظ عليها.	(١) القيادة بالقدوة: ممارسة التعاون من أجل حل المشكلات.
(٢) العمل على مشاركة الموظفين من جميع مستويات الشركة في عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم.	(٢) توفير الموارد وتطبيق أنظمة الدعم اللازمة.	(٢) إخبار الموظفين بأنك تتقبل تمامًا احتمالية الفشل بوصفها جزءًا من عملية الابتكار.	(٢) وضع النظام والبنية التحتية اللازمة لتحقيق التعاون.
(٣) وضع أهداف قابلة للقياس من أجل تحسين عروض القيمة المقدمة للعملاء.	(٣) المشاركة الفعالة في أنشطة التعلم.	(٣) دمج مفهوم «قيادة عملية الابتكار والتوازن: علاقة بناءة» في برامج تطوير القيادة.	(٣) تحطيم الحواجز الهرمية والحدود بين الإدارات من خلال الأنشطة الاجتماعية.
(٤) إخبار الموظفين بانتظام أنهم يصنعون فارقًا.	(٤) تحميل الموظفين مسئولية تحديث قواعدهم المعرفية والمهاراتية.	(٤) ممارسة التوازن ودعمه.	(٤) الثناء على العمل الجماعي في مجال تطوير الأفكار والاحتفاء به.

الفصل التاسع

تعزيز ولاء الموظفين للشركة

أُومِن بشدة بأن إخلاص الموظفين هو مرآة تعكس مدى الالتزام الذي تبديه الشركة تجاههم؛ فعندما يدرك الأفراد ما هو منتظر منهم، ويفهمون أن الأداء المتميز يؤدي إلى المكافأة، ويؤمنون بأن بإمكانهم صنع فارق لأنهم يجدون من يستمع إليهم ويسمح لهم بتنفيذ أفكارهم، سيتمكنون بالفعل من إحداث فارق بالفعل.

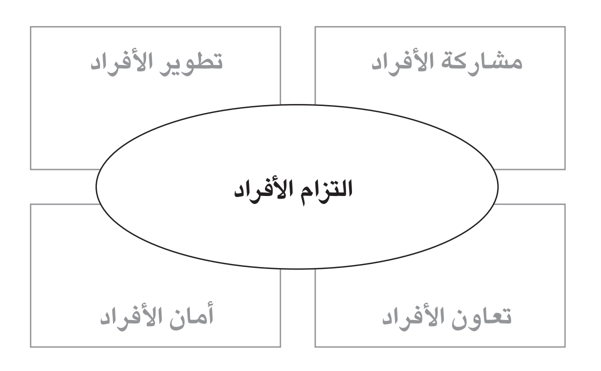
فريد سميث؛
المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة فيدكس

في ظل ثقافة الأداء والإبداع الناجحة، ينخرط الموظفون في نشاط الشركة ولا يتوقفون عن تحديث قواعدهم المهاراتية والمعرفية. وعبر استخدام المعرفة الممتدة، والمهارات الجديدة، وقوة الخيال، سيتمكنون من توليد أفكار تحسِّن من تجربة العميل، ومن الكفاءة التشغيلية، ومن عروض القيمة المقدمة للعملاء من قِبل الشركة، وسوف يشعرون بالاطمئنان عند التعبير عن أفكارهم، بينما سيشعر المديرون بالأمان الكافي لأخذ تلك الأفكار في الاعتبار. وأخيرًا، سيتعاون الموظفون في عملهم من أجل تطوير الأفكار الإبداعية الأولية.

إذا كانت إحدى تلك الأفكار جاهزة للتطبيق، وإذا كانت تعبِّر عن ابتكار أصيل، فسوف تتضمن تغييرًا. وبما أن التغيير يدفع الأفراد خارج نطاق الأمان ويخلُّ بالروتين الذي يتبعونه، فإنه غالبًا ما يلقى مقاومة، لكن لا يسير الوضع بالضرورة على هذا النحو، فمن المرجح أن يلقى التغيير قبولًا إذا كان في وسع أولئك الخاضعين لتأثيره إبداء رأيهم في كيفية تطبيقه، وإذا كانوا مخلصين للشركة وواثقين بها. كيف إذن يبث القادة

روح الإخلاص في نفوس الموظفين ويعززون الالتزام لديهم؟ تحقق مسئوليات القيادة وممارسات القيادة الموازية لها — التي ناقشناها في الفصول من الخامس إلى الثامن — ٨٠ بالمائة من الجهد المطلوب، عن طريق مساعدة الموظفين على الشعور بأنهم:

- جزء من فريق ناجح يحقق تقدمًا.
- ينمون باستمرار ويؤدون المهام المنطوية على تحدٍّ.
- يعبرون عن أفكارهم في جوٍّ من الأمان.
- يعملون لدى شركة تهتم بأدائهم كأفراد لهم اهتمامات والتزامات خارج نطاق العمل.
- جزء من فريق يحرص جميع أفراده على التعاون.



شكل ٩-١: ثقافة الابتكار والأداء: البعد الخامس.

يناقش هذا الفصل ممارسات القيادة التي تحقق نسبة العشرين بالمائة الباقية من الاحتياجات (انظر الشكل ٩-١). إن الموظفين الذين لديهم التزام نحو الشركة (قلبًا وعقلًا) يفترضون حسن النوايا، حتى وإن لم يستوعبوا تمامًا تفاصيل ومزايا مبادرة التغيير المخطط له. فيما يلي بعض التوقعات المنتظرة من الموظفين الذين لديهم روح الالتزام حيال الشركة:

- تجاوز ما تتطلبه مهام الوظيفة الرسمية لضمان تنفيذ الأفكار الإبداعية تنفيذًا ناجحًا.

- بذل جهد خاص وإضافي إرضاءً للعملاء.
- تقديم مصالح وأهداف الشركة على المصالح الشخصية.

روت لي جلوريا سانجستر-فورت قصةً من خبرتها في إدارة المبيعات بفيدكس. كانت فيدكس قد بدأت لتوِّها تقديم خدمة النقل السريع الدولي؛ ومن ثم اتصلت بإحدى شركات قائمة مجلة «فورتشن» لأفضل مائة شركة، وكانت الشركة التي جرى الاتصال بها تعمل على نطاق دولي. عرضت جلوريا على الشركة تولي فيدكس شحناتها الدولية. طلبت الشركة المستهدفة جهات اتصال مرجعية. وفي ذلك الوقت لم يكن لدى فيدكس بالفعل أي عملاء كبار في مجال الشحن الدولي، مع مهام إضافية أخرى يتولاها عمومًا وكيل شحن.

تحدثت جلوريا إلى فرانك نيومان — أحد زملائها في فيدكس — عن الإشكالية التي تعوق محاولتها التعاقد مع هذا العميل الكبير في قطاع الخدمات الدولية بفيدكس. لم يكن فرانك عضوًا في فريق المبيعات، لكن كان لديه خبرة في إعداد خطط العمليات وفي العمل على النطاق الدولي؛ ومن ثم تطوع لمساعدة جلوريا على تطوير العرض الذي ستُقدمه إلى الشركة، فبدأ في وضع خريطة للعملية، وطوَّر خطة تفصيلية لتنفيذ أعمال الشحن في الدول الأوروبية الثلاث المستهدفة. وقد أوضحت تلك الخطة ما تعرضه فيدكس من تنظيم فعال لعملية الشحن وتحسين جوهري للخدمة.

كرس فرانك جهده طوال أسبوعين من أجل إعداد هذا العرض الشامل، ورغم أنه لم يكن له أي مصلحة في تعاقد فيدكس مع هذا العميل الدولي، ولم يكن مسئولًا مسئولية مباشرة عن ذلك، ولم يكن يتوقع كذلك أن يتحصل على أي مكسب خاص، لكنه كان مخلصًا تمام الإخلاص لفيدكس، وكان مستعدًّا لفعل أي شيء لمساعدتها على التوسع. وبناء على العرض الذي طوَّره فرانك، استطاعت جلوريا جذب العميل وتوقيع أول عقد توقعه الشركة بقيمة ١٠ ملايين دولار. أبدت إدارة المبيعات تقديرها لجهد فرانك الاستثنائي عبر إرسال خطاب «برافو زولو» له، بالإضافة إلى مَنْحه مكافأة مالية مجزية. وقد نُشر الخطاب فيما بعدُ. وبناءً على هذه التجربة الناجحة، وضعت إدارة المبيعات نموذجًا للعمل مع الشركات الكبرى الأخرى.

لم تنسَ الشركة إخلاص فرانك؛ إذ عيَّنته إدارة المبيعات فيما بعدُ في منصب مدير عام. وقد أصبح معروفًا بقدراته الإبداعية وبتركيزه على العميل بسبب تلك المهمة التي لم يكن واجبًا عليه أداؤها.

لقد أظهرت جلوريا المسئولية الخامسة من مسئوليات القيادة الهادفة إلى إرساء ثقافة الابتكار والحفاظ عليها عندما أشركت فرانك في محاولتها جذب هذا العميل المحتمل.

(١) تعزيز ولاء الموظفين من أجل تطبيق الأفكار المطورة بنجاح

تحقق ممارسات القيادة الأربع التالية هذه النتيجة:

- تكوين علاقات تسودها الثقة المتبادلة.
- إشراك الموظفين في إعداد خطط التطبيق.
- الاستماع بهدف الفهم لا بهدف الرد.
- التعبير بإخلاص عن التقدير.

(١-١) تكوين علاقات تسودها الثقة المتبادلة

يمكنك استخدام سلطتك أو نفوذ منصبك كي تدفع الموظفين إلى الالتزام بالتعليمات، لكن إذا كنت تنتظر من موظفيك أن يستمروا في توليد الأفكار الجديدة وتطويرها وتطبيقها — أساس الجهد التطوعي — فلا بد أن تلبي الشركة والإدارة احتياجاتهم؛ ينبغي أن تتسم الإدارة بالانفتاح، والصدق، والاتساق، وأن تُبدي اهتمامًا بالموظفين. تلك السمات هي مفاتيح النفوذ الشخصي، والعناصر الأساسية اللازمة لإرساء علاقات الثقة المتبادلة التي تلعب دورًا لا غنى عنه في دعم الإبداع والالتزام.

قبل سنوات عديدة، وفي ليلة باردة عاصفة، تمكَّن مدير شاب من اكتساب ثقة فريقه عبر تجسيد هذه السمات تحت ضغط شديد؛ فعلى الرغم من أن فصول الشتاء في مدينة ممفيس غير باردة ولا يتساقط فيها الجليد في المعتاد، فإن العواصف الثلجية العارضة قد تُحدث دمارًا شديدًا؛ ومن ثم لدى مركز ممفيس خطة طوارئ متطورة لإزالة الجليد من على الطائرات، وتقليص حالات التأخير إلى الحد الأدنى.

في تلك الليلة، تلقت ليندا وولوفيتش — المدير الأول لوحدة مراقبة العمليات الدولية التي تمثل مركز قيادة فيدكس في مدينة ممفيس المسئول عن مراقبة الطائرات والتحكُّم بها — مكالمة هاتفية في الساعة الرابعة صباحًا من المدير المناوب الذي أخبرها بأن عاصفة ثلجية مروعة تقترب من الموقع. وتوقع المدير أن تمنع العاصفة معظم طائرات

فيدكس من الإقلاع في الوقت المحدد، وأن تتسبب في تعطيل الخدمة في شتى أنحاء العالم. في الساعة الرابعة والنصف صباحًا اتصلت ليندا بكين ماي — مدير العمليات الشاب — كي تبلغه بالموقف، ومع حلول الساعة السادسة صباحًا لم تقلع سوى خمس طائرات فحسب، خلافًا للمعدل الطبيعي الذي يقدر بـ ١٥٠ عملية إقلاع. وهكذا اتضح أن خطة الطوارئ لمواجهة العواصف الثلجية لم تنجح.

عقب هذه الكارثة المفاجئة، دعا فريد سميث إلى اجتماع خاص من أجل تحديد أساس المشكلة، وطلب من كين أن يترأس الاجتماع، وأن يتولى العرض التقديمي الرئيسي. الْتقى كين مديري مراقبة العمليات الدولية، وعمليات الطيران، وعمليات المراكز الرئيسية، والصيانة وغيرها من الأقسام المسئولة عن تنفيذ خطة إزالة الثلوج؛ كي يتمكن من إعداد هذا العرض التقديمي، وطلب من الجميع إخباره بما حدث، وما سيفعلونه كي يستعدوا للعاصفة الثلجية القادمة.

وعندما عُقد هذا الاجتماع المهم، كان مديرو الأقسام المسئولة عن تنفيذ خطة الطوارئ مستعدين لعرض روايتهم للأحداث والدفاع عن قراراتهم، لكن لم يضطروا إلى التحدث على الإطلاق؛ لأن كين بدأ عرضه التقديمي بالإعلان عن تحمُّله المسئولية الكاملة لما حدث. فلم يوجِّه أصابع الاتهام إلى أحد على الرغم من وجود فرصة كبيرة أمامه لتوزيع اللوم على الكثيرين. قدَّم كين في البداية تحليلًا موجزًا لما حدث بالضبط، وخصص معظم وقته لتقديم عرض تفصيلي لما تعلَّمه الفريق من هذه التجربة، وما سيفعلونه لتدارك الموقف على النحو السليم في المرة القادمة. وبالرغم من أن الإدارة التنفيذية لم تكن راضية عما حدث من تأخير في الرحلات، فإنها كانت راضية عن التحليل، وصدَّقت على التوصيات المقترحة.

وهكذا اكتسب كين ثقة وإخلاص جميع من في قاعة الاجتماعات عبر طريقة تعامُله مع الواقعة؛ فقد حضر كل مدير إلى الاجتماع شاعرًا بالقلق، ومتوقعًا تلقِّي قدر من التوبيخ، لكن عند انتهاء الاجتماع شعروا جميعًا بأنهم أعضاء في فريق فعال وملتزم بالعمل الجماعي من أجل تطبيق خطة كين، التي كانت في الحقيقة تجميعًا للتوصيات التي اقترحها كلٌّ منهم.

أخبرني هنري بارتوش — مدير عام سابق في مركز عمليات ممفيس — عن نموذج آخر من علاقات الدعم المتبادل التي لاحظها في فيدكس. كانت بولا رانكينز — واحدة من كبار المديرين العاملين تحت رئاسته — تتمتع بعلاقة متميزة مع موظفيها؛ إذ

كانوا يتحدثون إليها بحرية عن مشاغلهم وأفكارهم، وكانت تمنحهم كامل انتباهها فور دخولهم إلى مكتبها. لاحظ بارتوش أن الموظفين يذهبون إلى مكتب بولا لإخبارها بأنهم قد انتهوا من أحد المشروعات، ولعرض مساعدتهم في إكمال مشروع آخر. كان فريق عملها ينتهج سلوكًا إيجابيًّا يقوم على المبادرة، ويتجلى في أوضح صوره عبر هذه القصة التي رواها لي هنري:

> في إحدى ليالي أغسطس الحارة والرطبة، أخبرني أحد المهندسين في المركز الرئيسي، كما أخبر مديريَّ، أنه توصل إلى طريقة لفرز الوثائق تتطلب عددًا أقل بكثير من الأشخاص. كان ذلك قبل انتشار الفاكس والبريد الإلكتروني في كل مكان؛ لذا كانت أي وسيلة تساعدنا على التعامل بمزيد من الكفاءة مع سيل الوثائق تستحق أخذها بعين الاعتبار. كانت بولا ومديروها هم أول من قبلوا التحدي؛ ومن ثم بدءوا في تقييم الاقتراح وقرروا أنه من الممكن تنفيذه، ووضعوا في النهاية خطة مفصلة. ومع انتصاف شهر أكتوبر، كان النظام الجديد مطبقًا بالفعل، وبدأ يوفر أموال الشركة. تحقق ذلك كله لأن أحد المهندسين ظل يطرح على نفسه سؤال «ماذا لو؟» بينما طوَّرت واحدة من بين كبار المديرين علاقة مع فريقها قوامها الثقة والإخلاص، إلى حدِّ جَعْلهم على استعداد لفعل أي شيء تقريبًا من أجل تحقيق مزيد من الكفاءة في إنجاز العمل.

(١-٢) إشراك الموظفين في وضع الخطط وتنفيذها

إن إشراك الموظفين في وضع وتنفيذ الخطط يمنحهم إحساسًا بالتمكين، وكلما زادت مشاركتهم زاد التزامهم بنجاح تلك الخطط. وعلى الرغم من أن إشراك جميع الموظفين الذين سيتأثرون بالخطة هو الوضع المثالي، فإنه لا يُتاح في جميع الأحوال. رغم ذلك يظل الالتزام متاحًا عبر إشراك ممثلين من مجموعات العمل المتأثرة بحيث يمكنهم إطلاع أعضاء فريقهم وتوصيل اقتراحاتهم ومخاوفهم. إن توقع مشاركة جميع الموظفين في عملية الابتكار يعتمد اعتمادًا كبيرًا على خلق البيئة المناسبة لتطوير الأفكار وتطبيقها.

ساعد توقع وجود قيادة إيجابية أساسها التحدي، ومشاركة قوية أساسها المبادرة، شركة فيدكس على التطبيق السريع لكثير من التغيرات الاستراتيجية. وقد لعبت تلك التغيرات أدوارًا رئيسية في الحفاظ على الميزة التنافسية وحصة السوق.

في عام ١٩٨٢، كانت إحدى تلك التغيرات تهدف إلى تلبية حاجة العملاء لعمليات توصيل أكثر سرعة؛ ففي ذلك الوقت كانت فيدكس تتيح خدمة التوصيل ظهيرة اليوم التالي. وبما أن عملاء شركات التوصيل السريع يرغبون عادةً في تأخير مواعيد جمع الطرود منهم قدر الإمكان، وتبكير مواعيد التوصيل قدر الإمكان، اقترح قسم التسويق تغيير موعد التوصيل الذي تلتزم به الشركة إلى الساعة العاشرة والنصف، وهو ما تطلب تغييرات شاملة في جميع إدارات العمليات، لكن ما إن صدَّقت الإدارة على الاقتراح حتى جمَّعْنا فريقًا يضم أفرادًا من جميع المجالات المتأثرة من أجل إعداد خطط التطبيق.

كان الفريق يجتمع مرةً أسبوعيًّا لاستعراض التطورات والمخاوف والاقتراحات الموجهة لحل المسائل العالقة، وفي الفترات الفاصلة بين الاجتماعات، كان أعضاء الفريق يخبرون زملاءهم بنتائج مشاوراتهم ويلتمسون منهم مزيدًا من المعلومات.

نجح تطبيق هذا التغيير الذي يشمل النظام بأسره في غضون ستة أسابيع فحسب، ورغم ذلك استمر الفريق في الاجتماع طيلة أربعة أسابيع إضافية من أجل مراجعة التطورات وتعديل الخطة التشغيلية، وبينما كانوا يجتمعون كان يجتمع كذلك عدد لا حصر له من فِرق العمل من أجل تحسين حياة عملاء فيدكس وموظفيها وحَمَلة أسهمها.

أصبح تشكيل فِرَقٍ متعددة المهام هو الإجراء المعياري المستخدم عند تطبيق الخطط في جميع أرجاء الشركة. كذلك تُركز فرق عمل أصغر عددًا على التفاصيل التشغيلية وتقدِّمها إلى مجموعة العمل الأكبر في اجتماع أسبوعي. وتحضر الإدارة العليا اجتماعات الفريق الأكبر حيث تُحسم القرارات في الحال؛ مما يتيح لفريق التنفيذ الالتزام بالمسار الصحيح بدلًا من الوقوع في فخ البيروقراطية.

مع نمو الشركات وإضافة مزيد من المستويات إلى هيكل الإدارة، يتطلب التطبيق مشاركة أكبر — لا أقل — من جانب الإدارة العليا؛ فمن دون وجود شخص يراقب العملية ويوجهها من منظور عمل أوسع نطاقًا، ويتخذ القرارات في الوقت المناسب قد تضيع الأفكار الجيدة في ساحة المعارك بين المجموعات التي من المفترض أن تتعاون بدلًا من التنافس بعضها مع بعض.

كما يوضح الشكل ٩-٢، يؤدي إشراك الموظفين من جميع المستويات في خطط التطوير إلى ميزة أخرى مهمة؛ وهي الاستفادة من الإسهامات القيمة التي عادة

ما يقدِّمونها أثناء دراسة الفكرة وتطويرها وتطبيقها. على مدار هذه العملية، تُتاح للموظفين فرصٌ وافرة لاستخدام قدراتهم الإبداعية، وإبداء حس المبادرة لديهم.



شكل ٩-٢: ابتكار مستمر أثناء خطوتَي القبول والتنفيذ.

غالبًا ما يتنبأ الموظفون المختصون بأداء العمل فعليًّا، والمسئولون عن تطبيق التغييرات بالمشكلات المحتملة وحلولها على نحو أفضل من مبتكري الفكرة الذين يركزون عادة على الصورة الأشمل.

فريق التطبيق يوفر أكثر من ٥٠٠ ألف دولار

بما أن مركز فيدكس بمدينة ممفيس هو المحور الرئيسي للشبكة الجوية-الأرضية الواسعة التي تربط بين عدد هائل من المدن داخل الولايات المتحدة وفي شتى أنحاء العالم، تتم معالجة وفرز أكثر من مليون طرد كل ليلة. يتمتع المركز بنظام فرز أتوماتيكي؛ حيث تقرأ الماسحات الضوئية أرقام الباركود على الطرود، ثم تَفرز تلك الطرود ليسير ناتج الفرز نحو الحزام الناقل. أثناء تصميم النظام الأوتوماتيكي، افتُرض أن نسبة صغيرة جدًّا من الطرود لن يتم فرزها بنجاح لأسباب متعددة؛ لذا صُمم منحدران تصحيحيان — شرق وغرب — وأُدمجا في النظام. في المنحدرين التصحيحيين،

تُفحص الطرود يدويًّا، وإذا دعت الحاجة يُلصق عليها باركود جديد ويُعاد إدخالها في نظام الفرز.

منذ بضع سنوات، كان عدد الطرود التي تُحول إلى منحدرات المرتجع في تزايد كبير. يذكر كيوال جوبتا — مدير التصميم النظري لأنظمة الفرز — أن الحل الذي طوره فريقه للتعامل مع هذه المشكلة كان يتمثل في توسيع المنحدرين الشرقي والغربي بتكلفة ١٫٣ مليون دولار. وبعدما وافقت الإدارة على المبدأ وصدَّقت على الميزانية، بدأ تشكيل فريق التطبيق. أثناء عملية تخطيط التطبيق، طرح مهندس من فريق هندسة الكهرباء والنظم الاقتراح التالي: «ماذا لو تمكَّنا من مسح الطرد ضوئيًّا مرة ثانية قبل إرساله إلى منحدر التصحيح؟» طور فريق التطبيق هذه الفكرة وبدءوا يبحثون عدة خيارات من بينها زيادة عدد الماسحات الضوئية، واتفقوا في نهاية الأمر على خطة تتضمن إرسال الطرود المرتجعة إلى حزام تدوير من أجل إعادة مسحها ضوئيًّا، باستخدام نفس الماسحات الضوئية الموجودة فعليًّا. قللت هذه العملية من عدد الطرود التي تتجاوز عملية المسح الضوئي بنسبة ٨٠ بالمائة، وكان تمديد منحدر واحد — بدلًا من منحدرين حسب الخطة الأصلية — كافيًا لمعالجة نسبة العشرين بالمائة الباقية. وفَّر هذا الحل أكثر من ٥٠٠ آلاف دولار من الميزانية الأصلية التي كانت تُقدر بـ ١٫٣ مليون دولار.

إشراك الموردين في عملية التطبيق

قبل انضمام روجر آلبي إلى فريق عمل فيدكس، كان يعمل مديرًا لحسابات العملاء في شركة إن سي آر، التي تورد لفيدكس بعضًا من بوليصات الشحن الجوي (الوثائق التي يستوفيها العملاء عندما يشحنون طرودهم عبر فيدكس). كان جزء من وظيفته يتضمن العمل ضمن فريق خاص، بمساعدة فيدكس، على وضع أرقام الباركود على بوليصات الشحن. يتكون الفريق من مهندسي فيدكس ومديريها، بالإضافة إلى ممثلي شركات توريد متنوعة، من بينهم موردو بوليصات الشحن الجوي، والورق الذي تُطبع عليه البوليصات، والماسحات الضوئية، وطابعات الباركود. ومع اقتراب المشروع من الانتهاء، دُعي الفريق بأكمله إلى ممفيس من أجل مشاهدة تجربة إصدار الدفعة الأولى من بوليصات الشحن المزودة بباركود.

قبل بدء التجربة، قام آلبي وزملاؤه في الفريق بجولة داخل مركز ممفيس، وهي تجربة مذهلة لمن لم يشاهد من قبل حجم العمليات ونطاقها. تذكر آلبي هذه الجولة

مؤخرًا، ولا سيما الشخص الذي نظمها قائلًا: «كان مدير فيدكس الذي نظم هذه الجولة يعاني من إصابة في ظهره نتيجة حادث رياضي خطير؛ ومن ثم كان يرتدي دعامة ظهر ثقيلة، ويبدو عليه الألم بوضوح. فكرت وقتها في نفسي قائلًا إنه إذا كان العاملون بهذه الشركة مخلصين لها لدرجة المجيء إلى العمل وهم على هذه الحالة، فإنني أرغب في العمل بها.» وعندئذٍ قرر مغادرة شركة إن سي آر والانضمام إلى فيدكس.

وصلت الطائرة التي تحمل الطرود الاختبارية، وما إن بدأ تفريغ الطرود حتى انهمر سيل من الأمطار. كان أول ما لاحظه الجميع هو أن الحبر المستخدم لطباعة الباركود بدأ يسيل: «أدركنا عندئذٍ أننا نحتاج إلى استخدام حبر مقاوم للمياه. أُدخلت الطائرة في جراج قريب وواصلنا التجربة.»

(١-٣) الاستماع بهدف الفهم لا بهدف الرد

يميل الموظفون الذين يشعرون أن مديريهم يعاملونهم باحترام ويحفظون كرامتهم إلى منحهم كامل ولائهم. وعبر الاستماع بهدف الفهم لا بهدف الرد يُظهر المديرون احترامهم للموظفين وأفكارهم. كي يتحقق ذلك، علينا أن نراقب ما يدور في عقلنا عندما يتحدث أحد إلينا. هل ينشغل بالتفكير فيما سنقوله ردًّا على المتحدث أم سيحاول حقًّا فهم ما يقوله؟ عندما تُطرح مشكلة على المديرين فإن غريزتهم تدفعهم إلى حلها، لكن في معظم الأوقات يرغب الموظفون فحسب في أن يفهم المدير الموقف الذي يواجهونه لا أن يحله بدلًا منهم.

تعرض جاك روبرتس لهذا الموقف عندما استحوذت فيدكس على شركة جيلكو إكسبريس إنترناشونال عام ١٩٨٦ من أجل توسيع نطاق أعمالها الدولي. يتذكر جاك — الذي كان يحتل وقتها منصب نائب رئيس ومراقب مالي — إحدى العواقب الناتجة عن الاستحواذ قائلًا: «أصبحنا فجأة نتولى عمليات من جميع أنحاء العالم، بالإضافة إلى عملياتنا في الولايات المتحدة، التي بلغت لتوِّها حدَّ المليار دولار. للأسف كانت عملية تسوية دفاتر الحسابات وتقديم التقارير المالية إلى الإدارة التنفيذية تستغرق فترة تصل إلى ثمانية أيام كل شهر، بينما كانت الإدارة ترغب في استلامها بعد يوم واحد من نهاية الشهر.»

كان قسم جاك يسعى جاهدًا من أجل تحقيق هذا الهدف؛ لذا طلب من فريق عمله إعداد خطة تقلل وقت تسوية دفاتر الحسابات إلى النصف، وأخبرهم أنه متاح لمساعدته في أي وقت، ثم تركهم يمارسون عملهم بحرية. كان الفريق يجتمع أسبوعيًّا لتبادل الأفكار التي من شأنها أن تمكنهم من تسوية دفاتر الحسابات في الوقت المخصص.

عندما كان الفريق يتوصل إلى إحدى الأفكار، كان أعضاؤه يتشاورون مع جاك لمعرفة رأيه، وكان تركيزه خلال تلك الجلسات يتمحور حول التأكد من الاستيعاب التام لفكرتهم قبل عرض اقتراحاته؛ لأنهم كانوا يطرحون أساليب مبتكرة تختلف كثيرًا عن النظام السابق. رأى جاك نفسه في دور الموجه، وكان يشجع فريقه على الاستمرار في تطوير أفكارهم. وقد توصل الفريق في النهاية إلى نظام جديد لتسوية الدفاتر حقق نجاحًا عظيمًا، بعدما استغرقوا ١٨ شهرًا في تطويره واختباره، ثم تطبيقه بالكامل.

أدى هذا النظام الجديد إلى تقديم تقرير شهري عن أداء الشركة لا يكتفي فحسب باستعراض أداء فيدكس مقارنة بالتوقعات، بل يحلل كذلك أسباب التفاوت الجذرية؛ فقد تضمن تحليلات مفصلة وصولًا إلى مستوى الأقسام المختلفة، وعرض بيانات العملاء والإنتاجية، بل اشتمل كذلك على توقعات مستقبلية. فإذا أظهر مثلًا أحد الاتجاهات بند إنفاق يمضي في مسار خاطئ كان التقرير يسلط الضوء عليه. ولم تستخدم الإدارة التنفيذية هذا التقرير في مراقبة أداء الشركة فحسب، بل استخدمته أيضًا في اتخاذ القرارات المهمة فيما يتعلق بتخصيص الموارد.

أعلن المحاسبون المسئولون عن تلك الأجزاء المحددة من التقرير أنهم مبتكرو هذه العملية الجديدة، ووضعوا أسماءهم في فخر على الصفحات ذات الصلة؛ كي يتيحوا الاتصال بهم في حالة وجود أسئلة فيما يتعلق بالمعلومات والتحليل. وقد طوروا علاقات عمل وثيقة مع زملائهم في إدارة العمليات من أجل الاستمرار في تحسين تدفق المعلومات وسير عملية التشغيل.

أبدت الإدارة التنفيذية رضاها عن النتائج، وعبرت عن تقديرها لطاقم عمل جاك على ما قدموه من أفكار إبداعية، وما أبدوه من حس مبادرة. كان دور جاك على مدار هذه العملية هو التأكد من أن موظفيه — الذين قاموا بالعمل الفعلي وتمتعوا بالخبرة اللازمة لتحسين النظام — يشعرون بأن أفكارهم تلقى استيعابًا ودعمًا.

توضح قصة جاك أن الاستماع من أجل الفهم يساعدنا في:

- التشجيع على توليد أفكار جديدة.
- فهم أفكار الآخرين فهمًا حقيقيًّا.
- تقديم تقييم بناءً على الفهم.
- تلبية حاجة الموظفين إلى الشعور بأن أفكارهم قد استُوعبت.

القول أسهل من التطبيق

إذ كان الاستماع بهدف الفهم مفيدًا لهذه الدرجة، فلماذا لا نمارسه بمعدل أكبر؟ كي نجيب عن هذا السؤال لا بد أن نأخذ في الاعتبار ما يتضمنه. في بعض الأحيان يطلق على الاستماع بهدف الفهم مصطلح الاستماع التعاطفي، الذي يعني محاولة المرء الخروج عن إطار تفكيره والانغماس في إطار تفكير شخص آخر. والأمر يتضمن كذلك استشعار ما بداخل قلب هذا الشخص. من أجل تحقيق ذلك، لا ينبغي أن نقصر انتباهنا على ما يقوله هذا الشخص، بل يجب أن نهتم أيضًا بطريقته في الكلام. وهذا يتضمن نبرة الصوت، وطبقته، وعلوه، بالإضافة إلى تعبيرات الوجه وحركاته، ووضعية الجسد وغيرها من الإشارات الجسدية. يتطلب ذلك منا مجهودًا جبارًا؛ لأننا نميل إلى التركيز على ذواتنا، وعلى احتياجاتنا واهتماماتنا الخاصة؛ لذا تشجع فيدكس مديريها — ممن يُنظر إليهم جميعًا كقادة — على التمتع بقدر الإيثار الذي تسمح به الطاقة البشرية.

وحتى قبل أن يصبح مرشحو المناصب الإدارية مديري خطوط أمامية، فإنهم يتعلمون أن الموظفين الذين سيشرفون عليهم لا يعملون لخدمتهم، بل على العكس من ذلك هم من سيعملون في خدمة الموظفين. من أجل نقل هذه الفكرة، يُحث الموظفون على التفكير في تخيل هيكل فيدكس التنظيمي على شكل هرم مقلوب؛ ومن ثم يصبح أهم الأفراد هم السواد الأعظم من الموظفين الموجودين على قمة الهرم المقلوب ممن يخدمون العملاء مباشرة. ويتولى المديرون دعمهم، والتأكد من امتلاكهم ما يلزمهم من معرفة ومهارات وموارد لتقديم خدمة عملاء لا تشوبها شائبة. تدعم كل طبقة إدارية الطبقة التالية لها وصولًا إلى الرئيس التنفيذي الذي يدعم الشركة بأكملها.

إن نظام الهرم المقلوب ليس بالنظام المثالي؛ فالمديرون بمقدورهم اتخاذ قرارات قد لا تروق للموظفين؛ فهم غالبًا ما يسعون لتحقيق مزيد من المال أيضًا، لكن الهرم المقلوب يوضح أن مفهوم القيادة الخدمية والإيثارية يمثل قيمة أساسية في فيدكس، فلا بد أن يعلي المديرون دائمًا صالح الموظفين والشركة ككلٍّ على مصالحهم الخاصة. وعلى الرغم من أنهم مطالبون بمحاسبة الموظفين عن أداء وظيفتهم، فإنهم كذلك يخضعون للمساءلة من قبل موظفيهم، ممن يُقيِّمونهم في استبيان تقييم القيادة السنوي.

لا بد أن يحظى المديرون في فيدكس بتقييمات جيدة دومًا من موظفيهم كي يستحقوا لقب القادة الأكفاء، وكي يحتفظوا بوظائفهم. من بين النقاط التي يتضمنها

الاستبيان النقطة التالية: «مديري يصغي إليَّ عندما أحدثه عن مخاوفي.» هذه النقطة تتناول على نحو مباشر مفهوم الاستماع بهدف الفهم. فلا يُتوقع من المديرين أن يجيدوا الاستماع للآخرين فحسب، بل يُحاسَبون على ذلك فعليًّا.

في بعض الأحيان، قد يكون لتعديل بسيط في اللغة التي يستخدمها المديرون مع الموظفين أبلغ الأثر؛ فعندما يخبر المدير أحد الموظفين أن فكرة ما لن تصلح، يؤدي ذلك إلى تثبيط همته. في إدارتي، استخدمنا شيئًا أطلقتُ عليه «قوة التحدث الإيجابي»، الذي يتضمن الاستماع إلى الأفكار بعقل متفتح. وبدلًا من عرض أسباب فشلها المتوقع، يتم امتداح صاحب الفكرة على عرضه إيَّاها، وطرح بعض الأسئلة التوضيحية حول الجوانب التي تمثل إشكالية.

(١-٤) التعبير بإخلاص عن التقدير

يحتاج الموظفون إلى تلقي التقدير على جودة وإبداع عملهم. قد يتحقق ذلك عبر لوحة شرف، أو خطاب شكر، أو وسام، أو كأس رمزية، أو مكافأة مالية. كلها خيارات رائعة ويقدرها الموظفون، لكن قيمة التقدير ترتفع كثيرًا عندما ينبع من القلب. إن الابتسامة، والكلمة الطيبة، والرسائل المكتوبة بخط اليد، والمجاملة الصادقة، جميعها تحقق التواصل الصادق بين الأفراد؛ ومن ثم تعزز روح الالتزام لدى الموظفين.

> تلعب المشاعر في مجال الأعمال دورًا أكبر مما يعترف به معظم رجال الأعمال. وقد حان الوقت لاستعادة التحمُّس للعمل، ومتعة الإبداع في ساحة العمل.
>
> دانيال كانيمان؛ الحائز على جائزة
> نوبل في الاقتصاد عام ٢٠٠٢، مقتبس من
> مجلة «فاست كومباني»، عدد يناير ٢٠٠٣

تلقت جلوريا سانجستر فورت — مدير عام في قسم المبيعات بفيدكس — الكثير من الجوائز خلال فترة العشرين عامًا التي قضتها بالشركة، لكن أكثر جائزة تعتز بها هي رسالة قصيرة كتبها فريد سميث بخط يده؛ ليهنئها على نجاحها في ضم شركة دو بونت إلى عملاء فيدكس من الشركات الدولية. كذلك تلقيت أنا الآخر جوائز متعددة أثناء

حياتي المهنية في فيدكس، لكن تلك التي أتذكرها وأعتز بها لم تتضمن لوحات شرف أو شيكات، بل كانت مكالمات هاتفية ورسائل نابعة من القلب.

في عام ١٩٩٠، تناولت إحدى تلك المكالمات الهاتفية الدور الصغير الذي لعبتُه في مساعدة فيدكس على أن تصبح أول شركة خدمات تفوز بجائزة «بالدريدج كواليتي أورد»؛ إذ أثناء عملية التقييم، أجرى أعضاء لجنة الجائزة حوارًا معي حول عملية التخطيط الاستراتيجي في فيدكس، وقد بذلت قصارى جهدي على مدار ثلاث ساعات للإجابة عن أسئلتهم.

وعندما اتصل بي جيم باركسديل في الصباح التالي، كنت أشعر ببعض التوتر؛ إذ اتضح أن لجنة الممتحنين عرضت على الإدارة التنفيذية تقريرًا موجزًا عن لقاءات ذلك اليوم، وكانت المفاجأة السارة والباعثة على الارتياح أنهم أعجبوا أيما إعجاب بعملية التخطيط الاستراتيجي، حسبما أبلغني جيم، الذي أضاف أنه يود أن يشكرني على هذا الأداء المتميز. منحتني هذه المكالمة البسيطة إحساسًا بالسعادة استمر طوال أسابيع؛ فثناء جيم على إسهامي أثناء التقرير واقتطاعه وقتًا من جدوله المزدحم كي يتصل بي في الصباح الباكر يعكس الكثير. لقد شعرت حقًّا بأن جيم يهتم بإسهامي، وبي كفَردٍ.

من بين مديري فيدكس التنفيذيين الذين أشعروني كذلك بالتقدير هو ليني فايلر؛ مديري لعدة سنوات؛ فلطالما تطلعت إلى الذهاب للعمل كل يوم كي أبحث في سلة الوارد عن رسائل التقدير التي كان يكتبها على المذكرات التي أرسلتها — أو أرسلها طاقم عملي — له منذ بضعة أيام.

تعزيز روح الإبداع والالتزام لدى الموظفين في جميع أنحاء العالم

في الولايات المتحدة الأمريكية: عندما بدأت فيدكس في التوسع حول العالم، لا سيما في الدول التي لديها أنظمة قيمية تختلف تمامًا عن الأعراف الغربية، قام أشخاص، يفترض أنهم خبراء، بتحذير الإدارة التنفيذية من محاولة تصدير فلسفة «الأفراد والخدمة والربح»، التي لعبت دورًا محوريًّا في تحفيز روح الالتزام لدى الموظفين وجهودهم التطوعية؛ فقد قال أولئك الخبراء إن معاملة الموظفين باحترام وتكريم هي استراتيجية صحيحة وجيدة، وإن إشراك الموظفين في القرارات التي تؤثر عليهم هي فكرة نبيلة، لكن تلك الأفكار لن تنجح في المجتمعات الهرمية الأكثر تقليدية؛ حيث يتوقع الأفراد من المديرين تقديم جميع الإجابات واتخاذ جميع القرارات. علاوة على

ذلك، زعموا أنه في البلاد التي تعاني من تفشي البطالة سيتحمل مواطنوها أي شيء كي يحتفظوا بالوظيفة.

يحسب للإدارة التنفيذية أنها أدركت أن فلسفة «بي إس بي» (الأفراد والخدمة والربح) ليست قاصرة أو محدودة التطبيق؛ فعلى العكس من ذلك — وكما توضح الأمثلة السابقة — تلك الفلسفة هي أقرب نموذج يصلح كقانون عالمي للسلوك البشري وللنجاح التجاري. عندما تعامل الشركة الموظفين جيدًا، فسوف يميلون أكثر إلى معاملة العملاء جيدًا؛ مما سيؤدي بدوره إلى زيادة ربحية الشركة، وارتفاع دخل جميع العاملين بها. بالتأكيد لا بد من تعديل طريقة تطبيق تلك الفلسفة بحيث تتوافق مع الأعراف المحلية، لكن فلسفة فيدكس قد أثبتت فاعلية في تحفيز روح الالتزام لدى الموظفين، واستثارة جهودهم التطوعية في ثقافات مختلفة حول العالم على حدٍّ سواء.

في أحد اجتماعات الغداء الشهرية التي عقدها نادي متقاعدي فيدكس مؤخرًا في مدينة ممفيس، روى أحد كبار الطيارين الذين انضموا إلى فيدكس في بداياتها قصة توضح الالتزام الذي يبديه الكثير من موظفي فيدكس حيال الشركة وعملائها. كان في رحلة من مدينة ألباكركي، وكان قد أغلق لتوه أبواب الطائرة، بعدما انتهى عمال الشحن من تحميل الطرود، وبدأ يستعد لإجراء عمليات التدقيق السابقة للطيران عندما لاحظ رجلًا يقف على الجانب الآخر من السور ويلوح بطرد صغير. طلب الطيار من أحد أفراد الطاقم الأرضي أن يستلم الطرد، ثم فتح نافذة الطائرة في مقصورته وتناول الطرد ووضعه في الخلف، ثم انطلق في رحلته إلى مدينة ممفيس؛ حيث تجري عملية فرز الطرود وتوصيلها في اليوم التالي. وقد علق على القصة قائلًا: «كان ذلك هو أسلوبنا في العمل.»

في الولايات المتحدة وكينيا: في أحد أيام ضغط العمل، في شهر أغسطس عام ١٩٩٧، اتصلت جرَّاحة تجميل أمريكية بمكتب فيدكس في منطقة بيرل ريفر، بولاية نيويورك، وهي في حالة من اليأس. كانت الجرَّاحة — التي تترأس جمعية خيرية غير ربحية تدعى «شير» — تحتاج إلى عقار سَيتوكسان؛ وهو أحد عقاقير علاج السرطان، من أجل مساعدة الأطفال الكينيين الذين ترعاهم. أدركت ماورين بويلان — كبير اختصاصيي إعداد الفواتير في منطقة بيرل ريفر بالقرب من مقر شير الرئيسي — أنه يتعين على فيدكس تقديم المساعدة؛ ومن ثم ذهبت بنفسها إلى مكاتب شير؛ حيث جمعت الطرود الستة المراد توصيلها، واستوفت المستندات والاستمارات التفصيلية

المطلوبة من الحكومة الكينية، وحصلت على موافقة على تبرُّع فيدكس بالشحنة. وعندما اكتشفت بويلان أن قلاقل أهلية قد أدت إلى إغلاق الشركة التابعة لفيدكس أبوابها مؤقتًا، أجرت مزيدًا من الاتصالات إلى أن تمكنت في النهاية من إبلاغهم بأن الشحنة قد وصلت، وتولَّوا هم توصيلها.

في أستراليا: كانت أستراليا تستعد لدورة الألعاب الأولمبية في صيف عام ٢٠٠٠، عندما صدرت قيود مرورية تمنع عمليات استلام وتوصيل الطرود، عبر منع وقوف السيارات في الشوارع أثناء ساعات التوصيل المعتادة. أرسل فريق فيدكس في أستراليا استبيانًا إلى عملائهم لمعرفة إن كانوا سيستمرون في ممارسة عملهم أثناء فعاليات دورة الألعاب الأولمبية. وفي حالة ما إذا كانوا سيستمرون في العمل، سألهم الاستبيان: متى وكيف تستطيع فيدكس تقديم خدماتها لهم أثناء تلك الفعاليات؟

كان بعض العملاء قد قرروا بدء العمل مبكرًا في أيام الفعاليات؛ ومن ثم كان بإمكانهم استلام طرودهم في هذا الوقت المبكر. أما باقي العملاء، فقد وضع فريق فيدكس خطة لخدمتهم تتضمن استقلال عدد من مسئولي التوصيل مركبة واحدة، بحيث تحوم الشاحنات حول المنطقة في الوقت الذي يقوم فيه مسئولو التوصيل الإضافيون بتسليم الطرود؛ ومن ثم لا تضطر الشاحنات للتوقف. وقد أبدى عملاء فيدكس استحسانهم لهذه الخطة.

(٢) أفكار عملية تساعد على تحفيز روح الالتزام لدى الموظفين

- في المواقف التي تتضمن مجموعات، يمكنك كسب ثقة الموظفين عبر التركيز على الحلول المستقبلية بدلًا من توجيه اللوم لهم على مشكلات سابقة.
- اترك باب مكتبك مفتوحًا، وعندما يدخل أحد الموظفين امنحه كامل تركيزك بدلًا من اختلاس النظر إلى رسائل البريد الإلكتروني، أو تفقُّد هاتفك المحمول ... إلخ.
- حاول تبنِّي ونشْر سلوك يقوم على الإيجابية.
- امنح الموظفين فرص الانضمام إلى الفرق المتعددة المهام.
- استعض عن عبارة «فكرة غير عملية» بعبارة «إنها فكرة مثيرة للاهتمام، هلَّا ساعدتني على فهمها على نحو أفضل.»

جدول ٩-١: من أجل الاستمرار في الابتكار والتفوق في المنافسة.

العمل على انخراط الموظفين في نشاط الشركة وتشكيل توقعات واضحة بشأن مشاركتهم الفعالة في عملية الابتكار	توقع تطوير الموظفين لقواعدهم المعرفية والمهاراتية باستمرار ومساعدتهم في ذلك	تهيئة بيئة عمل آمنة تسمح بالتعبير عن الأفكار الإبداعية وقبولها	تشجيع التعاون على تطوير أفكار إبداعية	تعزيز ولاء الموظفين من أجل تطبيق الأفكار المطورة بنجاح
(١) عرض استراتيجيات الشركات وأهدافها بلغة واضحة وبسيطة.	(١) دفع الموظفين إلى تحديث قواعدهم المعرفية والمهاراتية وتوسيع نطاقها.	(١) نشر ثقافة سماح والحفاظ عليها.	(١) القيادة بالقدوة: ممارسة التعاون من أجل حل المشكلات.	(١) تكوين علاقات تسودها الثقة المتبادلة.
(٢) العمل على مشاركة الموظفين من جميع مستويات الشركة في عملية جذب العملاء والاحتفاظ بهم.	(٢) توفير الموارد وتطبيق أنظمة الدعم اللازمة.	(٢) إخبار الموظفين بأنك تتقبل تمامًا احتمالية الفشل بوصفها جزءًا من عملية الابتكار.	(٢) وضع النظام والبنية التحتية اللازمة لتحقيق التعاون.	(٢) إشراك الموظفين في تطوير الخطط وتطبيقها.
(٣) وضع أهداف قابلة للقياس من أجل تحسين عروض القيمة المقدمة للعملاء.	(٣) المشاركة الفعالة في أنشطة التعلم.	(٣) دمج مفهوم «قيادة عملية الابتكار والتوازن: علاقة بناءة» في برامج تطوير القيادة.	(٣) تحطيم الحواجز الهرمية والحدود بين الإدارات من خلال الأنشطة الاجتماعية.	(٣) الاستماع بهدف الفهم لا بهدف الرد.

العمل على انخراط الموظفين في نشاط الشركة وتشكيل توقعات واضحة بشأن مشاركتهم الفعالة في عملية الابتكار	توقع تطوير الموظفين لقواعدهم المعرفية والمهاراتية باستمرار ومساعدتهم في ذلك	تهيئة بيئة عمل آمنة تسمح بالتعبير عن الأفكار الإبداعية وقبولها	تشجيع التعاون على تطوير أفكار إبداعية	تعزيز ولاء الموظفين من أجل تطبيق الأفكار المطورة بنجاح
(٤) إخبار الموظفين بانتظام أنهم يصنعون فارقًا.	(٤) تحميل الموظفين مسئولية تحديث قواعدهم المعرفية والمهاراتية.	(٤) ممارسة التوازن ودعمه.	(٤) الثناء على العمل الجماعي في مجال تطوير الأفكار والاحتفاء به.	(٤) التعبير بإخلاص عن التقدير.

- بالإضافة إلى رسائل التقدير، ولوحات الشرف، والجوائز الرسمية، خصص وقتًا من أجل الثناء على الأشخاص وشُكْرهم على الهاتف، أو عبر رسالة مكتوبة بخط اليد، أو من خلال التربيت على الكتف تعبيرًا عن الاستحسان.
- قم بتفويض الموظفين لفعل كل ما يلزم — في حدود المعقول — لإرضاء العملاء (انظر الجدول ٩-١).

خاتمة: الاستمرار على القمة

من الطبيعي أن تتربع فيدكس على القمة، فنحن من ابتكرنا مجال النقل الأرضي/الجوي السريع، وابتدعنا فكرة التوصيل السريع الدقيق زمنيًّا، وكنا أول من استخدم تقنية الباركود في مجال النقل الأرضي، وأول شركة نقل سريع تتيح خدمة الشحن محددة الوقت.

ومع ذلك فقد توسعت فيدكس الآن إلى آفاق أوسع بكثير؛ فهي تمتلك المزيد من الخدمات والتقنيات، التي يدعمها ما يزيد على ٢١٤ ألف موظف ومتعهد يركزون أكثر من أي وقتٍ مضى على تلبية احتياجات العملاء، عبر معالجة ما يزيد على خمسة ملايين طرد يوميًّا.

تفخر فيدكس اليوم بكونها واحدة من أكثر الشركات إثارة للإعجاب على مستوى العالم، وتفخر بسمعتها كإحدى أفضل بيئات العمل. ومعظمنا فخورون بقدرتنا على الاستمرار في التربع على القمة من أجل عملائنا، ومستثمرينا، وموظفينا، ومجتمعاتنا.

تقرير فيدكس السنوي لعام ٢٠٠٢

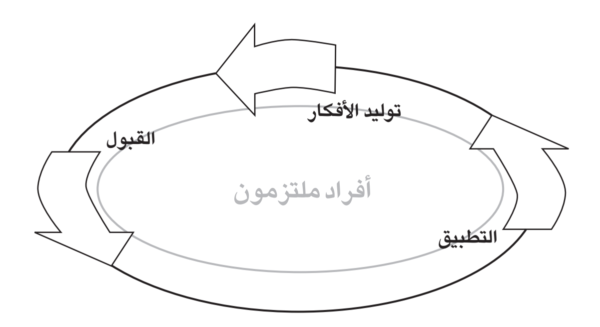
إن سر استمرار فيدكس في مركز الصدارة هو فهم موظفيها المبادئ التالية وتطبيقهم لها؛ تلك المبادئ التي ناقشناها وأوضحناها عبر صفحات هذا الكتاب:

- لا بد من تقييم وتطوير نماذج واستراتيجيات وأنظمة العمل باستمرار من أجل الاستفادة من التغييرات في بيئة العمل، لا سيما فيما يتعلق باحتياجات العملاء ورغباتهم وتوقعاتهم.

- في الاقتصاد العالمي الحالي الشديد التنافسية لا يكفي الحفاظ على الوضع القائم، بل لا بد من التغيير كي يتحقق النمو.
- ينتج النمو من توقُّع احتياجات العملاء المتغيرة وتلبيتها بأسلوب مختلف عن المنافسين. ينبع الاختلاف التنافسي من تصميم وتقديم عروض قيمة للعملاء تكون أفضل من تلك التي يقدِّمها المنافسون، وتروق للعملاء عقليًّا ووجدانيًّا.
- يشترك كل موظف وكل قسم، سواء على نحو مباشر أو غير مباشر، في تصميم وتقديم عروض القيمة للعملاء.
- لا بد أن تتمحور جميع الابتكارات حول احتياجات السوق والعملاء.
- على الرغم من حاجة الشركات إلى ابتكار جذري بين الحين والآخر من أجل تصدُّر السباق التنافسي، فإن مجموعة من الابتكارات الصغيرة المتزايدة قد تُسفر عن تأثير تراكمي ضخم في حصة الشركة في السوق ومعدل ربحها.
- الأرباح ربع السنوية هي النتيجة المستهدفة. وتتحقق هذه النتيجة من خلال العمليات الفريدة، وعروض القيمة المتميزة المقدمة للعملاء، والقدرات المتفردة، والتمركز بقوة في السوق، وكلها من ثمار التفكير الإبداعي.
- لا يهم إذا كانت الشركة تعمل في مجال التصنيع أم الخدمات؛ فجوهر نشاط أي شركة يتمثل في تجارب العملاء مع الشركة، وطبيعة علاقتهم بها.
- الابتكار لا يحدث من تلقاء ذاته، بل يجب أن يحظى بدعم قوي وإدارة فعالة.
- تعتمد عملية الابتكار على الأفراد.

  - لا بد أن يؤمن الجميع بأن أي عمل يؤدونه اليوم يمكن تحسينه غدًا.
  - يجب على القادة في جميع مستويات الشركة حث الآخرين على المشاركة الفعالة في توليد الأفكار الإبداعية وقبولها وتطبيقها (انظر الشكل ١).

مهما شددت على هذا المبدأ الأخير لن أعطيه حقه في الأهمية. عندما يسألني الناس كيف استطاع فريد سميث بناء هذه الشركة الرائعة، أخبرهم أن فريد دائمًا ما يقول: «إن موظفي فيدكس — طاقم العمل بأكمله — يرجع لهم الفضل في نجاح الشركة الهائل.» وهو يحرص على تذكير الموظفين بهذه الحقيقة المحورية في كل اجتماع؛ فالموظفون هم مَن حولوا فيدكس من فكرة في بحث قدَّمه فريد في جامعة ييل إلى واحدة من أكثر الشركات إثارة للإعجاب في العالم. لقد أسسوا ودعموا ثقافة مكَّنت فيدكس من مواصلة الابتكار والتفوُّق على المنافسين.



شكل ١: عملية الابتكار ذات الخطوات الثلاث: عملية تعتمد على الأفراد.

ما هي عناصر هذه الثقافة؟ ولماذا يتمتع موظفو فيدكس بولاء بلا حدود للشركة؟ لماذا يبدون استعدادًا تامًّا للقيام بكل ما يلزم من أجل الوفاء بوعودهم وتلبية رغبات رؤسائهم وعملائهم؟

بداية لا يستطيع المرء تجاهل أهمية وجود قائد عظيم حقًّا وواسع الخيال يُلهم الموظفين كي يبذلوا جهدًا يفوق المطلوب منهم. يأتي بعد ذلك إحساس الفرد بأنه جزء من شركة ناجحة أحدثت تغييرًا فعليًّا في عالم الأعمال. يشعر الموظفون كل يوم أنهم شركاء في تلك الشركة؛ لأنهم يؤمنون بأن عملهم يُحدث فارقًا. ومع اجتذاب الشركة مزيدًا من العملاء، يرى الموظفون مزيدًا من شحناتهم على الطرق، ومزيدًا من طائراتهم في الأجواء، ومزيدًا من الطرود تتدفق عبر النظام، ومزيدًا من الفرص المتاحة لهم.

لتلك الأسباب توسعت فيدكس وازدهر موظفوها؛ فلقد اتبعت الشركة دومًا سياسة الترقية من الداخل؛ لذا تجد أن الكثير ممن كانوا عمال طرود في المركز الرئيسي أو مسئولي توصيل يحتلون الآن مناصب في مجالات الإدارة، والهندسة، والمبيعات، وغيرها من المجالات. في الواقع، بدأ العديد من المديرين الرفيعي المستوى في وظائف بالخطوط الأمامية بفيدكس. يقدم ديف ريبهولتس مثالًا رائعًا على ذلك، فقد بدأ موظفًا يعمل بدوام جزئي في مدينة ميلووكي بولاية ويسكنسون عام ١٩٧٦؛ حيث كان يتولى مسئولية غسل الشاحنات وتوصيل الطرود إلى الطائرة. أما الآن فيشغل منصب نائب الرئيس التنفيذي لإدارة دعم النظم والعمليات؛ حيث يتولى مسئولية توجيه ما يزيد على ٨٠ ألف شخص.

من الأبعاد الأخرى المهمة في تلك الثقافة هي البيئة الآمنة التي تشجع الموظفين على مواصلة ابتكار الأفكار الجديدة وتحميل المديرين مسئولية أخذ تلك الأفكار بجدية. ولا يكتفي المديرون بالاستماع إلى موظفيهم، بل يحرصون على التماس آرائهم، لا سيما عندما يكون للمسألة المطروحة تأثير مباشر على الموظفين أو عملائهم. وتدعم سياسات الشركة وأنظمة قياس الأداء هذا السلوك.

البعد التالي في ثقافة الابتكار والأداء هو انتشار روح التعاون بين الأفراد. ففي فيدكس، إذا هاتفت أحد الموظفين في أي مكان بالولايات المتحدة أو العالم حول مشكلة لا تستطيع حلها، فقد أصبح هذا الشخص تلقائيًّا شريكًا في رحلة البحث عن حل؛ لذلك تُحقق الفِرق المتعددة المهام نجاحًا عظيمًا في استكشاف وتطوير الأفكار الواعدة التي تؤتي ثمارها في معظم الأوقات.

البعد الأخير في هذه الثقافة هو التزام الموظفين الذي يحفِّزه المديرون من أجل تطبيق الأفكار المكتملة التطوير. يجسد هذا الالتزامَ مسئولُ خدمة العملاء الذي يسهر في مركز الخدمة كي يهتم بعملاء الدقائق الأخيرة ممن لم ينتهوا من استيفاء الاستمارات اللازمة لشحن طرد دولي، ومسئولةُ التوصيل التي تبذل جهدًا استثنائيًّا لتحديد موقع أحد العملاء، حتى وإن كان الطرد يحمل عنوانًا خاطئًا، وعامل الطرود الذي يذهب إلى العمل في منتصف الليل وسط عاصفة ثلجية تحجب الرؤية. أولئك هم مَن تعتمد عليهم عندما تطرح منتجًا أو خدمةً جديدة؛ لأنهم على استعداد لأن يبذلوا جهدًا استثنائيًّا، حتى وإن أدَّى ذلك إلى خروجهم عن نطاق أمانهم وتعطيل الروتين الذي يتبعونه.

لقد تمكَّنت فيدكس عبر هذه الثقافة وهذا الجهد التطوعي من الوفاء بتوقعات عملائها، وموظفيها، وحملة أسهمها، والمجتمع ككلٍّ؛ فالعملاء يتمتعون براحة البال عندما تشركهم الشركة في عملية تطوير وتنفيذ الحلول المصممة حسب احتياجاتهم. ويحظى الموظفون بفرصة العمل في بيئة مثيرة ومشجعة ومهتمة. كذلك يتلقى حملة الأسهم عائدًا على استثماراتهم يفوق عوائد نظرائهم في السوق، في حين يحظى المجتمع بمواطن يتبنى مفهوم المسئولية الاجتماعية، ويضع السلامة العامة في المقام الأول أثناء العمل، ويحافظ على البيئة، ويشارك في الأنشطة التي تحسِّن من نوعية الحياة.

لا بد أن تدرك الشركة أن احتياجات تلك الجهات الأربع تجمعها علاقة ارتباط ودعم متبادل؛ فخدمة المجتمع تزيد من فخر الموظفين بالشركة. أما مشاركتهم في الأنشطة الخيرية التي تدعمها الشركة فتشعرهم بالرضا عن أنفسهم. كذلك يرغب العملاء وحملة

الأسهم في التعامل مع الشركات التي تتطلع للأمام، وتتولى زمام المبادرة في معالجة القضايا المجتمعية الرئيسية؛ لهذا السبب أنهي هذا الكتاب بذكر عدة أساليب في غاية الابتكار تستخدمها فيدكس لمواجهة قضايا الطاقة المحورية.

بما أن فيدكس تطلق مئات الطائرات يوميًّا، وتملك عشرات الآلاف من شاحنات التوصيل على الطرق، وتدير مئات المنشآت حول العالم، فإنها تبدي اهتمامًا جديًّا بقضية الحفاظ على الطاقة وتقليل الانبعاثات. وقد أعلنت فيدكس مؤخرًا أنها ستُنشئ نظامًا لتحويل الطاقة الشمسية إلى كهربائية فوق سطح مركزها في مطار أوكلاند الدولي، ويعد أكبر نظام من نوعه تؤسسه شركة في ولاية كاليفورنيا. وسوف توفر المصفوفة الشمسية التي تتمتع بقدرة تبلغ ٩٠٤ كيلوواط نحو ٨٠ بالمائة من أقصى حمل تتطلبه المنشأة.

وعلاوة على ذلك، تختبر فيدكس حاليًّا عربات توصيل تعمل بمزيج من الديزل والكهرباء، وتستخدم وقودًا أقل بنسبة ٥٠ بالمائة من العربات التقليدية، وتصدر انبعاثات أقل بنسبة ٩٠ بالمائة. وأخيرًا تحتل فيدكس موقع الصدارة في دعم طائرات إيرباص إيه ٣٨٠، التي ستصبح أضخم الطائرات المستخدمة عند طرحها في الأسواق عام ٢٠٠٦. سوف تستخدم فيدكس نموذج إيرباص إيه ٣٨٠ المصمم لحمل البضائع، والذي يستهلك وقودًا أقل بنسبة ٤٠ بالمائة من الطائرات التي سيحل محلها.

من الصعب تبرير جميع مبادرات توفير الطاقة التي ذكرناها بناءً على حسابات العائد على الاستثمار التقليدية فحسب، لكن إذا تطلعنا إلى المستقبل يتضح لنا حتمية توجه الشركات نحو توفير الطاقة. وعبر تبني تقنيات مبتكرة لتوفير الطاقة، تضمن فيدكس أنها ستواصل الاحتفاظ بمكانها على القمة، والتفوق على منافسيها في مسيرتها المستقبلية.

وكما يتطلع قادة فيدكس نحو الأفق البعيد، ولا يتوقفون عن الابتكار سعيًا نحوه، لا بد أن يحذو حذوهم جميع قادة الشركات، الصغيرة والكبيرة على حد سواء؛ فمن خلال العمل على مشاركة الموظفين، وتعزيز ولائهم، ومساعدتهم دومًا على التقدُّم، وتهيئة بيئة عمل آمنة، وتشجيع التعاون، يستطيع الجميع إرساء ثقافة الابتكار والأداء. إن هذا النهج هو سر امتلاك شركة ناجحة ومزدهرة.

المراجع

Ally, Carl, quoted in *Wisdom Inc.* by Seth Godin, Harper Business, New York, 1995, p. 22.

AMA Management Briefing, “Blueprints for Service Quality: The Federal Express Approach,” New York, 1991.

Bo Peabody, Co–founder and Chairman, Village Ventures, interviewed by Christine Canabou, “Books That Matter,” *Fast Company,* April 2002, p. 48.

Botstein, Leon, “U1,” *Fast Company,* October 2000, p. 104.

Boyle, Matthew, “Why FedEx Is Flying High,” *Fortune,* October 8, 2004, p. 145.

Briscoe, James, “FedEx Courier in Boston, MA,” *Fast Company,* March 2000, p. 110.

Broder, David S., *Washington Post,* April 17, 2003.

The CalTrade Report, Vol. 2, No. 5, November 1–15, 2004.

Cerf, Vinton, “U1,” *Fast Company,* April 2000, p. 106.

Cribbin, James, Leadership Strategies for Organizational Effectiveness, AMACOM, New York, 1981.

Executive Briefing, *HR Magazine,* December 2001.

FedEx 2002 Annual Report.

FedEx 2003 Annual Report

FedEx 2004 Annual Report.

Fiorina, Carly, *Siliconindia* magazine, August 2001, p. 34.

Fisher, Anne, “Fortune Best Business Books,” *Fortune,* May 15, 2000.

Fujita,Tony, “U1,” *Fast Company,* March 2000, p. 118.

“Great Ideas Abound, But Implementation Lags,” Executive Briefing, *HR Magazine,* March 2003, p. 14.

Hamel, Gary, “The American Paradox,” *Fortune,* November 12, 2001.

Hammer, Michael, and Steven Stanton, “The Power of Reflection,” *Fortune,* November 24, 1997, p. 296.

Holstein, Bill, CEO of the Year interview, September 2004, www .chiefexecutive.net.

“How Time Flies: FedEx Delivers the 21st Century,” A FedEx in–house pub–lication celebrating its first 25 years, Memphis, TN, 1998.

IBM Ad, *Fortune,* August 9, 2004.

Kahneman, Daniel, *Fast Company,* January 2003, p. 20.

Kanter, Rosabeth Moss, *The Change Masters,* New York: Simon & Schuster, 1983, Chapter 1, p. 20.

Kets de Vries, F. R., “Life and Death in the Executive Fast Lane,” book review by Harry Levinson *Harvard Business Review*, January/February 1996.

Maslow, Abraham, *Motivation and Persomality,* 2nd ed., New York: Harper & Row, 1970.

Minton, Lynn, *Parade* magazine, June 2, 2001.

“The New Blue,” Cover Story, *BusinessWeek* online, March 17, 2003.

Nyberg, Lars, *Fast Company,* October 2001, p. 76.

Orecklin, Michael, “Stress and the Superdad,” *Time,* August 23, 2004.

Ruettgers, Mike, “Outside the Box,” CBS Marketwatch.com, November 21, 2001.

Schlender, Brent, Cover Story, *Fortune,* July 20, 1998, p. 55.

Sellers, Patricia, Innovation Special section, *Fortune,* May 31, 2004, p. 148.

Smith, Fred, From the Chief Executive Officer, June 2000.

Smith, Fred, J. D. Power and Associates Customer Service Conference, Santa Monica, CA, November 13, 2003.

Stewart, Thomas, "Just Think: No Permission Needed," *Fortune,* January 8 , 2001, p. 192.

Stewart, Thomas, A., "A Conversation with Joseph Juran," *Fortune,* January 11, 1999, p. 170.

Tobias, Randall, CEO, Eli Lilly and Company, Alliance of Work/Life Professionals Annual Conference, 1996.

Tobias, Randall, Interviewed by Peter Haapaniemi for *Unisys Exec* magazine, Vol. 25, No. 2, 2003, p. 12.

"Two of the 10 Rules of Growth from THQ," *Fast Company,* October 2000, p. 308.

Watson, Anne, Letter to the Editors, *IONS Noetic Sciences Review,* May 2001, p. 3.

Wye, Saw Ken, Manging Director, Microsoft, Singapore, *Fast Company,* September 1999.

Zander, Ed, *Business 2.0,* July 2003, p. 30.


هنداوي